

Työhyvinvointi henkilöstöravintolassa

Johanna Reponen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2017

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

Opinnäytetyöstä on sen julkaisemisen jälkeen laadittu
Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen
mukainen esiselvitys, jossa opinnäytetyön todettiin
loukkaavan hyvää tieteellistä käytäntöä.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JAMK University of Applied Sciences

| | | |
|--|--|------------------------------------|
| Tekijä(t) Reponen, Johanna | Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK | Päivämäärä 10.11.2017 |
| | Sivumäärä 51 | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkkojulkaisulupa myönnetty: x |
| Työn nimi Työhyvinvointi henkilöstöravintolassa | | |
| Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK | | |
| Työn ohjaaja(t) Sami, Kalliomaa | | |
| Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu | | |
| Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli saada käsitys siitä, miten Tampereella henkilöstöravintoloiden esimiehet kokevat työhyvinvoinnin merkityksen, kuinka työhyvinvoinnista huolehditaan käytännössä ja voidaanko johtamisella vaikuttaa työhyvinvointiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jossa esimiesten näkemyksiä aihealueesta kartoitettiin. Teemahaastattelu toteutettiin 5 henkilölle, jotka toimivat ravintolan esimiehinä ja ylempinä toimihenkilöinä. Teoreettisessa viitekehyksessä määriteltiin keskeisiä käsitteitä työhyvinvoinnista ja johtamisesta.</p> <p>Tulosten perusteella henkilöstöravintoloiden esimiehet kokevat työhyvinvoinnin tilan melko hyväksi. Hyvä johtaminen nähtiin keskeisenä toimintona, jolla voidaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen sekä yhteisten pelisääntöjen muodostamiseen omassa toimipisteessä. Kehittämiskohteiksi nousivat tutkimuksen mukaan tiedottamisen sujuvuus, vuorovaikutustaidot, hyvinvointikoulutuksen tarjonta sekä hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja jakaminen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää muissakin organisaatioissa, jotka haluavat parantaa ja kehittää oman työyhteisönsä työhyvinvointia. Tutkimuksessa todettiin, että tulevaisuudessa palvelualan työntekijöiltä vaaditaan moniammatillista osaamista, koska ravintolat tarjoavat yhä monipuolisempia palveluja työn tehokkuuden vaatimusten kasvaessa.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) | | |
| Muut tiedot | | |

| | | |
|---|--|-------------------------------------|
| Author(s) Reponen, Johanna | Type of publication Master's thesis | Date 10.11.2017 |
| | Number of pages 51 | Language of publication: Finnish |
| | | Permission for web publication: X |
| Title of publication Title Work wellbeing at staff restaurants | | |
| Degree programme Master's Degree Programme in Hospitality Management | | |
| Supervisor(s) Kalliomaa, Sami | | |
| Assigned by Jamk university of applied sciences | | |
| <p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to examine the views on wellbeing at work held by the superiors of staff restaurants in Tampere. Moreover, the thesis focused on how wellbeing at work was maintained in practice and whether management could have an impact on the staff's wellbeing.</p> <p>The study had a qualitative approach. The research method was a theme interview in which the superiors' views on the chosen topic were charted. The interview was conducted with five people who worked as superiors and as senior staff members at a restaurant. The theoretical framework focused on the definitions of the central concepts, wellbeing at work and leadership.</p> <p>According to the results, the superiors of staff restaurants felt that the state of work welfare was moderately good. Good leadership was seen as the main factor that had an impact on customer satisfaction and on agreeing on a code of conduct in the workplace. Points of development were related to the communication flow, interpersonal skills and the provision of work welfare education and utilization and sharing of tacit knowledge.</p> <p>The results of the study can be used in the future in other organizations focusing on improving and developing their work-related wellbeing. The study states that in the future, the service industry employees will be required to have multi-professional skills. This is because restaurants will offer even more diverse services than today and because the demand for greater work efficiency keeps growing.</p> | | |
| Keywords/tags (subjects) well- being at work, management, team | | |
| Miscellaneous | | |

Sisältö

| | |
|--|-----------|
| 1 Johdanto | 2 |
| 2 Työhyvinvointi ja johtaminen | 3 |
| 2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä ja keskeiset käsitteet..... | 3 |
| 2.2 Työturvallisuus | 5 |
| 2.3 Työhyvinvointi tuottavana tekijänä | 6 |
| 2.4 Mitkä ovat työhyvinvointiin liittyvät tekijät | 12 |
| 2.5 Työhyvinvointisuunnitelma kehittää työhyvinvointia | 15 |
| 2.6 Johtamisen työkalut | 17 |
| 2.7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja yhteenveto | 24 |
| 3 Tutkimuksen toteutus | 25 |
| 3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset..... | 25 |
| 3.2 Tutkimuksen eteneminen | 25 |
| 3.3. Aineiston analyysi teemoittelun avulla..... | 29 |
| 3.4 Luotettavuuden arviointi | 29 |
| 4 Tulokset ja niiden tarkastelu | 31 |
| 4.1 Työhyvinvoinnin keskeiset tukipilarit | 31 |
| 4.2 Työhyvinvoinnin kehityksen suunta..... | 37 |
| 4.3 Arvostus, asenteet ja arvot..... | 39 |
| 5 Pohdinta | 41 |
| Lähteet..... | 45 |
| Liitteet..... | 50 |
| Liite 1. Teemahaastattelu, saatekirje..... | 50 |
| Liite 2. Haastattelukysymykset | 51 |

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Portaat työhyvinvoinnin kehittämiseen. | 13 |
| Kuvio 2. Työhyvinvoinnin kehittäminen | 15 |
| Kuvio 3. Palkitsemistapojen kokonaisuus muodostuu aineettomista ja aineellisista palkitsemistavoista. | 22 |
| Kuvio 4. Teoreettisen viitekehyyksen keskeiset käsitteet ja niiden keskinäiset suhteet..... | 24 |
| Kuvio 5. Opinnäytetyön ydinasiat | 29 |

1 Johdanto

Tämän päivän ajankohtainen käsite on työhyvinvointi, joka esiintyy usein tämän työelämästä keskusteltaessa. Voidaan jopa väittää, että työhyvinvoinnista on tullut muotikäsite, jonka merkitystä korostavat niin julkinen valta, työnantajat, työntekijät kuin työhyvinvointipalvelujen tuottajat. Näillä tahoilla on omat intressinsä viedä eteenpäin työhyvinvointia organisaatioissa. Yhteiskuntamme ponnistelee ikääntyvän väestön ja pienenevien verotulojen aiheuttamien ongelmien kanssa, ja työhyvinvoinnin edistämisestä toivotaan esimerkiksi pidennystä työuriin. Työnantajat ovat havainneet työhyvinvoinnin edistämisen vaikuttavan positiivisesti taloudellisiin tuloksiin ja tuottavuuteen. (Aho & Mäkiäho 2012, 22–23.)

Työyhteisöissä pyritään jatkuvaan uudistumiseen, tuotannon kehittämiseen ja luomaan uusiin innovaatioihin. Menetelmät ovat kuitenkin muuttuneet huomattavasti muun muassa työn luonteen ja yhteiskunnan muutoksien vaikutusten vuoksi. Työyhteisön kehittämistapoja on monia, mutta kehittäminen on Suomessa hyvin hajanaista; teoria ja käytäntö eivät kohtaa riittävästi. Organisaation kehittämisessä on perinteisesti kaksi pääsuuntaa: teknostruktuurallinen järjestymistapa, jossa keskitytään tekniikan ja organisaation rakenteisiin, ja inhimillisen prosessuaalinen lähetystapa, jossa päähuomio on ihmisissä ja kohteena ovat kommunikaatio, itsensä toteuttaminen, ongelmaratkaisu ja päätöksen teko. Organisaation kehittämisellä halutaan parantaa työyhteisön työhyvinvointia, osaamista ja ammattitaitoa sekä tehokkuutta ja laatua. (Lindström 1994, 13- 25.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstöravintoloiden työhyvinvointia ja sen merkitystä. Työhyvinvointia on tutkittu paljon, mutta tässä tutkimuksessa saadaan tietoa henkilöstöravintoloiden nykytilasta. Henkilöstöravintoloissa on aikaisemmin ollut paljon työntekijöitä, joiden työhön on kuulunut vain yhden ammattialan osaamista. Nykyään henkilöstöravintolan jokaisen työntekijän on osattava erillisiä ammatteja ja hallittava organisaation koko prosessi.

Opinnäytetyössä selvitetään haastattelututkimusten avulla, miten työhyvinvointi koetaan kohdeorganisaatiossa, miten sitä toteutetaan ja kehitetään. Työn teoreettisessa osassa käsitellään työhyvinvoinnin käsitettä sekä tekijöitä, jotka johtamisessa tukevat työhyvinvointia.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kohdeyritysten esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnin merkityksestä henkilöstöravintolan toimintaympäristössä. Lisäksi haluttiin selvittää, miten työhyvinvoinnin edistäminen näkyy käytännössä ja voidaanko johtamisella vaikuttaa työhyvinvointiin.

2 Työhyvinvointi ja johtaminen

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä ja keskeiset käsitteet

Sosiaali- ja terveysministeriön (2010) määritelmän mukaan **työhyvinvointi** muodostuu useasta eri tekijästä: työntekijän terveydestä, työpaikan turvallisuudesta, työnhallinnasta, työilmapiiristä ja johtamisesta. Hyvässä työyhteisössä tekijät pitävät työtään palkitsevana ja mielekkäänä.

Määrittelyllä on tiukka yhteys tarkastelu ympäristöön, mikä vaikuttaa käsitteen moninaisuuteen. Määrittely saattaa riippua myös asiayhteydestä ja siksi vaihdella. Työilmapiiristä käytetään myös käsitteitä organisaatioilmasto ja organisaatioilmapiiri, joiden taustalla on ajatus, että **työilmapiiri** muodostuu työyhteisöjen eli organisaation jäsenten kokemuksista ja näkemyksistä koskien työyhteisön toimivuutta ja luonnetta. (Nakari 2003, 34.)

Työkyky käsite on jatkuvassa muutoksessa, sillä sitä käytetään eri aloilla ja käsite muuttuu tutkimuksen myötä. Lisäksi työn sisältö muuttuu ajan mittaan, jolloin se vaikuttaa työkyvyn käsitteeseen. Aikojen saatossa työkykyä on mallinnettu. Käytettyjä malleja hahmottaa työkyky ovat muun muassa terveyttä ja toimintakykyä painottava malli, tasapainoa ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välillä

painottava malli sekä moniulotteiset mallit, joissa edellisten tekijöiden lisäksi kiinnitetään huomiota työn ulkopuolisiin tekijöihin, kuten työyhteisö, johtaminen, yhteisöllinen työn hallinta sekä työelämän ulkopuolinen mikro- ja makroympäristö. (Gould ym. 2006.)

Frilander (1997, 8) määrittelee tiimin seuraavasti: **Tiimi** on organisaatioyksikkö ja mahdollisimman itseohjautuvasti toimiva ryhmä, jossa sen jäsenet toimivat yhteisvastuullisesti, aktiivisesti keskenään ja hyödyntäen kunkin erityisosaamista organisaatiossa määrättyjen huippusuoritteiden saavuttamiseksi.”

Johtaminen on tunnetuin ja yleisin jaottelu lienee jako asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamisen välillä. Asioiden johtamiseen luetaan kuuluvaksi päivittäisen toimintojen hoitaminen ja materiaaalisten resurssien ylläpito, kun taas johtamisen alueelle kuuluvat henkilöstön johtaminen, kehittäminen ja yhteistyön luominen sekä muut henkilöstöhallintoon liittyvät erilaiset tehtävät. Kumpaa-kin johtajatyyppejä tarvitaan organisaatiossa. (Salminen 2002, 109.)

Luottamus on vahva tunne, joka saa ihmiset reagoimaan erilaisella tavalla. Se ilmenee toimintatapana, käyttäytymisessä ja miten ihmiset suhtautuvat toisiinsa sekä asioihin organisaatioissa. (Stenvall ym. 2007, 77).

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla parannetaan terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia työpaikoilla siten, että samanaikaisesti edistetään tuottavuutta ja organisaation menestymistä. Työhyvinvointiin tulee panostaa suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. Työhyvinvointiin panostaminen on ennakoivaa toimintaa ja kunta-alalla merkittävä osa kuntastrategiaa. (Työterveyslaitos)

Työhyvinvointi muodostuu psyykkisestä, sosiaalisesta, fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista. Usein työhyvinvointi kuitenkin käsitetään vain terveyden ja fyysisen kunnon kehittämiseksi (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 2), vaikka paljon on tutkimustietoa siitä, miten organisaation toimintatapa, johtaminen, ilmapiiri, työ ja ihminen itsekin omine tulkintoineen vaikuttavat työhyvinvointiin. (Karasek

1990; Lindstöm & Kiviranta 1995; Lindström ym. 1997; Raivola 1997; Nakari 2003; Elo & Feldt 2005; Mauno & Kinnunen 2005; Anttonen & Räsänen 2008; Viitala 2009.)

Hyvinvointi määritellään Nykysuomen tietosanakirjan (1993) mukaisesti tilaksi, jossa ihmisellä on mahdollisuus saada tärkeimmät tarpeensa tyydyttyiksi. Yksilön hyvinvointi on riippuvainen aineellisen elintason lisäksi elämisen laadusta ja onnen kokemisen subjektiivisista kokemuksista. (Nykysuomen tietosanakirja 1993, 484.) Työhyvinvoinnin käsite 'work engagement' (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2002) voidaan suomentaa Hakasen mukaan työn imuksi, joka ilmentää positiivista työvoiminnan tilaa ja jota voi tarkastella kahdesta näkökulmasta; työhyvinvointina tai pahoinvoinnin puutteena. (Hakanen 2004, 28.) Työhyvinvointia käsitellään yleensä kolmen ydinkäsitteen kautta. Näkökulmat ovat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Uusimmissa määritelmässä otetaan myös neljäs näkökulma jaotteluun mukaan, ja se on henkinen työhyvinvointi. (Ahonen & Ojala 2003, 20 -22.)

2.2 Työturvallisuus

Työhyvinvointitoiminnan edeltäjinä ovat olleet työsuojelu (työturvallisuus), työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta sekä työelämän laatu, jotka ovat vähitellen vuosien saatossa alkaneet yhdistyä. Työsuojelulla tai työturvallisuudella on tarkoitettu yksinkertaisimmillaan suojelua joltain vaarallisilta tai haitallisilta tekijöiltä. Työelämän laadulla on tarkoitettu niin sanottua työelämän henkistä hyvinvointia, joka on sisältänyt muun muassa henkilöstöpolitiikan ja johtamisen. Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta on sisältänyt muun muassa yksilön terveyden ja työn sisällön. (Tarkkonen 2012, 13, 16-18.)

Suomessa tuli voimaan uusi työturvallisuuslaki 1.1.2003. Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja

muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työturvallisuus ja työterveys ovat kokonaisuudessaan henkilöstön työkykyä ylläpitävää ja edistävää toimintaa ollen työperäisiltä osiltaan lakiin perustuvia veloituksia ja tavoitteita. Henkisen hyvinvoinnin tavoite, joka on verrattavissa myös työtyytyväisyyteen, ei ole lakisääteinen velvoite. Nykyään henkistä hyvinvointia pidetään kuitenkin henkilöstöpoliittisena tavoitteena, koska se on tutkimusten perusteella liitettävissä sekä tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen että turvallisuuteen. (Tarkkonen 2012, 50.)

Työsuojausta ja työterveyttä tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan erityisesti uuden tekniikan ominaisuuksien, tietotyön terveellisyyden ja turvallisuuden varmistamisessa sekä ihmisen ja tekniikan kosketuspinnan kehittämisessä. Tiimityön ja globaali vuorovaikutus edellyttävät uudenlaista koulutusta muun muassa sosiaalisissa ja psykologisissa kyvyissä ja osaamisessa. (Suonsivu 2011, 184–185.)

2.3 Työhyvinvointi tuottavana tekijänä

Työhyvinvoinnin tutkimukset ovat keskittyneet pääsääntöisesti stressin ja työuupumuksen tutkimiseen. Hakanen (2004) on tutkinut väitöskirjassaan, Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointi tutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla, uutta positiivista työnhyvinvointikäsitettä, työn imua ja sen yhteyttä työhyvinvoinnin vastakkaiseen ääripäähän, työuupumukseen. (Hakanen 2004, 227–228.) Lisäksi suurin osa tutkimuksista on pohjautunut erilaisiin työpahoinvoinnin muotoihin. Työpaikkojen ulkoistaminen ja töiden siirtyminen halvemman työvoiman maihin, vuokratyön käytön lisääntyminen, suuret irtisanomiset, työuupumukset, masennukset, työkyvyttömyys ja sairauspoissaolot ovat usein tutkimuskohhteita. Niihin ovat vaikuttaneet työelämän muutokset ja kasvavat vaatimukset. (Hakanen 2004, 229; Rautamo 2008, 16.)

Pyöriän (2012, 7) mukaan työhyvinvointi on olennaista organisaation menestykselle. Sosiaalinen voimavara ja vuorovaikutus ovat taloudellisen menestyksen ohella tärkeitä lähtökohtia toiminnan kehittämiseksi. (Pyöriä 2012, 7.)

Usein työntekijät pitävät työhyvinvoinnin edistämistä itseisarvona ja positiivisena, sillä onhan perusyksikkö yksi työntekijä. On myös uusia palveluntuottajia, jotka tarjoavat palvelujaan työhyvinvoinnin edistämiseksi. Suomalaisessa yhteiskunnassa on vielä paljon kehitettävää, samoin työhyvinvoinnissa, mutta se kannattaa ja on tuottavaa pidemmällä aikavälillä. (Mm. Aho & Mäkiäho 2012, 32.)

Tärkeimmät asiat, joka yrityksissä tulisi ottaa huomioon hyvinvoinnin lisäämisen kannalta, ovat myönteisiä tunnekokemuksia ja yhteisyyden tunnetta tuottavat tekijät, kuten arvostus, onnistuminen, välittäminen ja huolenpito, hauskuus ja huumori. Hyvinvointia uhkaavia ongelmakohtia puolestaan taas ovat ongelmista keskusteleminen, kritiikki ja sen vastaanottaminen, loukkaaminen ja loukkaantuminen, erilaiset epäonnistumiset ja muut vastoinkäymiset. (Furman & Ahola 2012.)

Furmanin ja Aholan (2002) mukaan työntekijät jaksavat töissään paremmin, jos yrityksen ilmapiiri on hyvä, positiivinen ja kannustava. Työntekijät ovat myös terveempiä, he pysyvät talossa pidempään, tekevät enemmän yhteistyötä keskenään, ovat aloitekykyisempiä ja innovatiivisempia ja saavat enemmän aikaiseksi. Työyhteisön henkisen hyvinvoinnin edistäminen on yrityksen tärkeimmästä voimavarasta eli henkilöstöstä huolehtimista. Henkinen hyvinvointi koostuu toisaalta positiivisista elämyksistä ja toisaalta valmiudesta kohdata rakentavalla tavalla niitä tilanteita, jotka uhkaavat työyhteisön henkistä hyvinvointia. Myös Davidson (2012) tuo esille hyvinvoinnin lisäämisessä nimenomaan positiiviset tunteet.. Positiivista tunnelmaa lisäävät onnellisuus, ilo, tyytyväisyys, innokkuus, jännitys, innostus jne.

Kaikessa yrityksen toiminnassa tulisi ongelman etsimisen ja ratkaisemisen sijaan kiinnittää huomiota työntekijöiden omiin toiveisiin ja tavoitteisiin. Ja tietenkin tulisi etsiä yhdessä ratkaisu sille, miten nuo toiveet ja tavoitteet voitaisiin parhaiten saavuttaa. Työntekijät kokevat monesti helpotukseksi sen, että heidän ei tarvitse

ryhtyä ruotimaan ongelmiaan, vaan he saavatkin yhdessä lähteä rakentamaan työyhteisölleen parempaa yhteistä tulevaisuutta innovatiivisin keinoin. (Furman & Ahola 2012, 19-20.)

Yhdessä asiakkaiden kanssa käytävissä keskusteluissa ei kannalta keskittyä ongelmiin vaan asiakkaiden toiveiden ja tavoitteiden huolelliseen selvittämiseen, voimavarojen kartoittamiseen sekä jo näkyvissä olevan myönteisen kehityksen vahvistamiseen. Kun mietitään yhdessä asiakkaiden kanssa, miten asiakkaat toivovat asioiden olevan, keskustelujen tunnelma muuttuu toiveikkaaksi ja innostavaksi. Monesti asiakkailla on itselläänkin jo monia hyviä ratkaisukeinoja ongelmiinsa. Pitää vain antaa mahdollisuus niiden kertomiseen. (Furman & Ahola 2012.)

Jokaisen palveluorganisaation on kehitettävä palveluja pysyäkseen kilpailussa mukana. On keksittävä palveluja, tuotteita tai erikoistumista joita asiakkaat haluaisivat tai sellaista uutta, jota asiakkaat eivät ole vielä kokeneet. Henkilöstön asema on tässä hyvin tärkeä, sillä eri asiakaspalvelutilanteet ovat kuluttajalle organisaation kasvot. Henkilöstön tulee kouluttautua ja kehittyä joko omaehtoisesti tai organisaation toimesta, jotta tulevaisuuden uudet keksinnöt onnistuisivat. Eri toimijoiden välillä on myös tärkeää, että vuorovaikutusta on henkilöstön eri ryhmien ja asiakkaiden välillä. (Harisalo 2013, 47–49.)

Toisaalta työhyvinvoinnin tarkastelu voi olla hieman ongelmallista, sillä siihen eivät liity konkreettiset asiat, vaan se voi tarkoittaa eri yksilöille eri asiaa. Työhyvinvointi on monen tutkimuksen (esimerkiksi Hakanen 2004, Ruotsalainen 1997) perusteella menestyvän organisaation yksi avaintekijä.

Hyvällä yhteishengellä pyritään vaikuttamaan myös jokaisen yksilön motivaatioon ja työhyvinvointiin. Organisaatioiden ohjeistukset usein sisältävätkin motivaatiota ja jaksamista käsiteltäviä kysymyksiä. Työhyvinvoinnin huonontuminen on viime vuosien aikana puhuttanut monia organisaatioita, sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Monien tutkimusten (esimerkiksi Siltala 2004; Pölkki 2003; Hakanen

2004) mukaan työuupumuksen ja stressin lisääntyminen johtaa sairauspoissaoloihin ja tehottomuuteen. Tämä puolestaan vaikuttaa kustannusten nousuun ja sitä kautta tuloksellisuuteen. Henkilöstöä pidetään kuitenkin yrityksen tärkeänä voimavarana, jonka hyvinvoinnin soisi lisääntyvän. Aspin ja Peltosen (1991, 164–165) mukaan elämänilo riippuu suuresti siitä, miten työssäoloaikamme sujuu ja miten työaikaa käytämme.

Työpaikoilla työhyvinvointia voidaan edistää monilla tavoilla. Työterveyslaitoksen sivuilla sanotaan, että työpaikka voi edistää terveyttä kehittämällä työtä, työyhteisöä ja työympäristöä sekä kannustamalla työntekijöitään aktiiviseen osallistumiseen ja rohkaisemalla henkilöstöään kehittämään itseään. (Työterveyslaitos 2014.)

Tiimityöskentelyn ja työhyvinvoinnin on todettu vaikuttavan työntekijän työmotivaatioon, -tyytyväisyyteen ja -ilmapiiiriin (Pietilä, Hakulinen, Hirvonen, Koponen, Salminen & Sirola 2002, 274). Tiimityö mielletään myönteiseksi yhdessäolomuodoksi ja työksi, jossa on jaksamista helpottavia elementtejä. Sen odotetaan antavan sosiaalista tukea ja hyväksyntää, vahvistavan sitoutumista, mahdollistavan liittymistarpeiden tyydyttämiseen, tehostavan tiedonkulkua ja helpottavan oppimista. (Siitonen ym. 2002, 63.)

Tiimi yksinkertaisesti määriteltynä on joukko ammattinsa osaavia ihmisiä, jotka tekevät työtä yhdessä. Tiimi toimii itsenäisesti sovittujen toimintasääntöjen puitteissa. Tiimi hyödyntää jäsentensä kykyjä innovatiivisessa toiminnassaan. Se pyrkii koko ajan johonkin uuteen, parempaan tai tehokkaampaan työskentelyyn. Ja vaikka tiimi matkan varrella iloitseekin saavutetuista parannuksista, se ei jää paikalleen vaan pohtii samalla jo uusia mahdollisuuksia. (Vakkuri 1997, 20–21.)

Nykyinen nopeammin muuttuva ympäristö, jossa asiakkaan tarpeet muuttuvat yhä nopeammassa syklissä, sopii tiimityöskentelyn ajattelumalliin. Kyky hyödyntää näitä muutoksia luo hyvät edellytykset menestymiselle. Olennaista muutoksessa selviytymiseen on kyky vastata noihin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin

luovalla, innovatiivisella oman osaamisen ja toimittajamarkkinoiden yhdistämisen mahdollisuuksilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008.)

Tiimi voi toimia varsin itsenäisesti, ja sillä voi olla itsenäisyyden mukanaan tuoma valta ja vastuu. Tiimissä jäsenet vastaavat yhdessä saavutetuista tuloksista. Monet voivat kokea itsenäisyyden, vallan ja vastuun vaikeaksi ja kenties jopa vastenmieliseksi. Yritys määrittelee tiimin tavoitteet omien päätavoitteidensa mukaan. Tiimi ei myöskään ole yrityksestä erikseen eristetty yksikkö, vaan toimii yhteistyössä muiden kanssa. (Kopakkala 2005, 39.)

Tiimissä rohkaistaan yrittäjämäiseen ajatteluun, sisäiseen markkinointiin. Tiimissä on lupa kokeilla ja epäonnistua, ilman erillistä lupaa. Yhtenä pääideana on tiimin itsenäinen työskentely. Tiimityöskentelyn tarkoituksena on kehittää yritystä toimimaan oma-aloitteisesti ja vastuullisesti sovittujen toimintasääntöjen mukaisesti. Tiimien toimintatavat murtavat hierarkisen yritysmallin ja siirtävät työntekoa koskevan vastuun työn suorittajalle. (Vakkuri 1997, 22.)

Onnistuakseen tiimityöskentely edellyttää yrityksen johtamis- ja toimintakulttuurin muuttamista. Johtamis- ja toimintakulttuurin tulisi suosia työntekijöiden erilaisuutta ja erilaista koulutus- ja kokemustaustaa. Yhdessä lähdetään luomaan innovatiivisesti jotakin aivan uutta, jota ei ole aikaisemmin ollut olemassakaan. Tiimissä jäsenet osaavat arvostaa ja kunnioittaa toistensa erilaisuutta, asiantuntemusta ja he osaavat hyödyntää niitä kaikilla tahoilla. Tiimissä ei ole turhia jäseniä vaan tiimissä uskotaan, että jokaisella on ideoita ja taitoja, joita tiimissä voidaan käyttää hyväksi. Tiimityöskentelyssä pyritään saavuttamaan ”minä tein sen” -tunteen sijasta ”me teimme sen” -tunteen, joka tuo yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Heikkilä 2002, 21–22.)

Heikkilän mukaan käsitteet ryhmä ja tiimi saattavat mennä ihmisellä sekaisin. Ryhmään kuuluu kaksi tai useampi henkilö, jotka ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään ja joilla on yhteiset tavoitteet. Tiimi taas puolestaan on kiinteä ryhmä, jolla on yhteisesti sovittu päämäärä. Tiimissä jokaisella henkilöllä on oma

merkittävä työrooli ja osaamisalue, jotka täydentävät toisten tiimin jäsenten työrooleja ja osaamista. Näin pyritään yhteisvastuullisesti päämäärään yhteistyön, vastuunkannon, keskinäisen avunannon, riippuvuuden ja yhteisten toimintamallien ohjassa tiimin työskentelyä. (Heikkilä 2002, 25.)

Esimiehen tapa toimia osana työyhteisöä on olennainen asia työhyvinvoinnin muodostumisessa. Esimiehen tulisi olla johdonmukainen ja oikeudenmukainen toiminnassaan saavuttaakseen alaistensa luottamuksen. Esimiehen toiminnan eettisyyden rapautuessa rapautuu usein myös koko työyhteisön hyvinvointi.

Lämsän (2004, 117) mukaan esimiehen eettisyyden perusta luodaan alan peruskoulutuksessa, jonka aikana rakentuu pohja ammatti-identiteetille. Koulutuksen kautta muodostuu arvopohja. Koulutuksen mukana tulee jonkinlainen arvomaailma johtajuudesta. Johtajuuteen kouluttamisessa olisi olennaista kehittää ymmärrystä ja osaamista, jonka pyrkimyksenä on kyvykkyys moraalisen tietoisuuteen ja vastuullisuuteen. Hyvästä johtajuudesta puhuttaessa ei voi sivuuttaa etiikkaa. Olennaista on oppia myös kyseenalaistamaan kriittisesti tarkastelemaan työelämän arvoja ja toimintatapoja. Eettisyyden oppimisen vastuu on kaikilla ammattikorkeakouluyhteisössä työskentelevällä. (Lämsä 2004, 116–117)

Esimiehen olisi hyvä jalkautua myös johdettavien pariin. Yhtenä mahdollisuutena voisi olla, että yksi kertaa viikossa työskennellään ilman tietokonetta. Näin esimies voisi jakaa lähitukea ja tällöin olisi aikaa seurata paremmin käytännön työskentelyä, joka toisi kokonaiskuvan oman ryhmän toiminnasta. Välttämättä pelkät mittarit ja raportit eivät kerro kaikkia työyhteisöstä. Esimiehen tulee kulkea työntekijöiden joukossa ja osoittaa kiinnostusta johdettavien työtä ja tuloksia kohtaan. (Järvinen 2004, 17)

2.4 Mitkä ovat työhyvinvointiin liittyvät tekijät

Työhyvinvoinnin huonontuminen on viime vuosien aikana puhuttanut monia organisaatioita, sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Monien tutkimusten (esimerkiksi Siltala 2004, Pölkki 2003, Hakanen 2004) mukaan työuupumuksen ja stressin lisääminen johtaa sairauspoissaoloihin ja tehottomuuteen. Tämä puolestaan vaikuttaa kustannusten nousuun ja sitä kautta tuloksellisuuteen. Henkilöstöä pidetään kuitenkin yrityksen tärkeänä voimavarana, jonka hyvinvoinnista huolehtimisesta soisi lisääntyvän. Aspin ja Peltosen (1991, 164–165) mukaan elämänilo riippuu suuresti siitä, miten työssäoloaikamme sujuu ja miten työaikaa käytämme.

Kuormituksen hallinnassa on tärkeää, että sopiva palautuminen tapahtuu työpäivän aikana sekä vapaa-ajalla. Nyrkkisääntönä pidetään, että palautuminen tapahtuu jo työpäivän aikana, jolloin ihminen jaksaa nauttia elämästä myös vapaa-ajalla. (Rauramo 2012: 55–57.)

Hankalaksi palautumisen tekevät työnpiirteet, joita ovat esimerkiksi pitkät työvii kot, vuorotyö sekä liialliset työn vaatimukset. Työnkuormituksen palautumisen kannalta sisäiset voimavarat, kuten positiivinen mieliala ja voima, ovat tärkeitä. Vaikuttaa siltä, että palautumisongelmat lisäävät alttiutta työuupumukseen. (Manka 2015: 46–47.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on työnantajan ja sitä edustavien esimiesten velvollisuus. Keskeistä työhyvinvoinnin johtamisessa on huomioida henkilöstön osaamisen kehittäminen yksilö- ja yhteisötasolla, työnorganisointi, työsuoritusten seuranta ja arviointi sekä toiminnan tavoitteiden arvioiminen (Suonsivu, 2014, 165). Yksi keskeinen keino lisätä työhyvinvointia on esimiehen tapa johtaa. Seuraavat johtamisen tyyliä ovat yhteydessä parempaan työhyvinvointiin ja niillä on yhteyksiä myös tunteiden huomioimiseen: vuorovaikutteinen, transformationaalinen, voimaannuttava, autenttinen, oikeudenmukainen, positiivinen ja palveleva. Lisäksi puhutaan työhyvinvointia edistävästä johtamisesta. Keskeistä työhyvinvoin-

nin johtamisessa on siis oikeudenmukaisuus, reiluus, avoimuus ja aitous. Tärkeää on huomata myös yksilökeskeisyys johtamisessa – sama johtamistyyli ei toimi kaikkien kohdalla – jokaisen yksilölliset tekijät, kuten pystyvyyden tunne ja psykologinen pääoma, vaikuttavat siihen, miten johtamistyyliä koetaan. (Mäkinen ym., 2015, 21; Virtanen & Sinokki, 2014, 148- 149.)

Portaat työhyvinvoinnin kehittämisen -mallia on kuvattu alla olevassa kuvassa. Malli perustuu ihmisen perustarpeisiin: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Nämä ovat tarpeet, joiden tulisi tyydyttyä sekä työelämän ulkopuolella, että työelämässä. (Rauramo 2012, 13.)



Kuvio 1. Portaat työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Rauramo 2012,15.)

Ensimmäisellä portaalla on psykofysiologiset tarpeet eli terveys, jaksaminen ja fyysinen kunto. Organisaatio pystyy näihin vaikuttamaan muun muassa tarkkailemalla työn kuormittavuutta sekä järjestämällä työterveyshuollon palvelut. Työntekijä pystyy itse vaikuttamaan omilla terveillä elämäntavoilla: urheilemalla, riittävästi levotellen sekä syömällä terveellisesti. Ensimmäisen portaalan tarpeita voidaan tutkia kyselyillä, terveystarkastuksilla ja fyysisen kunnon mittaamisella.

Toinen porras kuvaa turvallisuuden tarvetta. Tarpeet liittyvät työn fyysiseen, henkiseen turvallisuuteen sekä työn pysyvyyteen. Työergonomia sekä turvalliset työ- ja toimintatavat kuuluvat fyysiseen puoleen. Näitä asioita säätelee työturvallisuuslakeja organisaatiossa valvova työturvallisuuspäällikkö. Henkinen turvallisuus tarkoittaa, ettei työpaikalla saa esiintyä syrjintää tai työpaikkakiusaamista. Turvallisuutta voidaan tutkia erilaisilla riskien kartoittamisella, työpaikkaselvityksillä sekä erilaisten tilastojen avulla.

Liittymisen tarpeen porras on kolmas porras, johon kuuluu johtaminen ja verkostoituminen sekä työyhteisö. Jokainen ihminen haluaa kuulua johonkin sosiaaliseen ryhmään sekä työpaikalla että työn ulkopuolella. Tähän tarpeeseen kuuluu myös erilaisuuden hyväksyminen ja kehitysmuutos. Myös liittymisen tarvetta voidaan tutkia työttömyys-, työilmapiiri-, ja työyhteisön toimivuuskyselyillä.

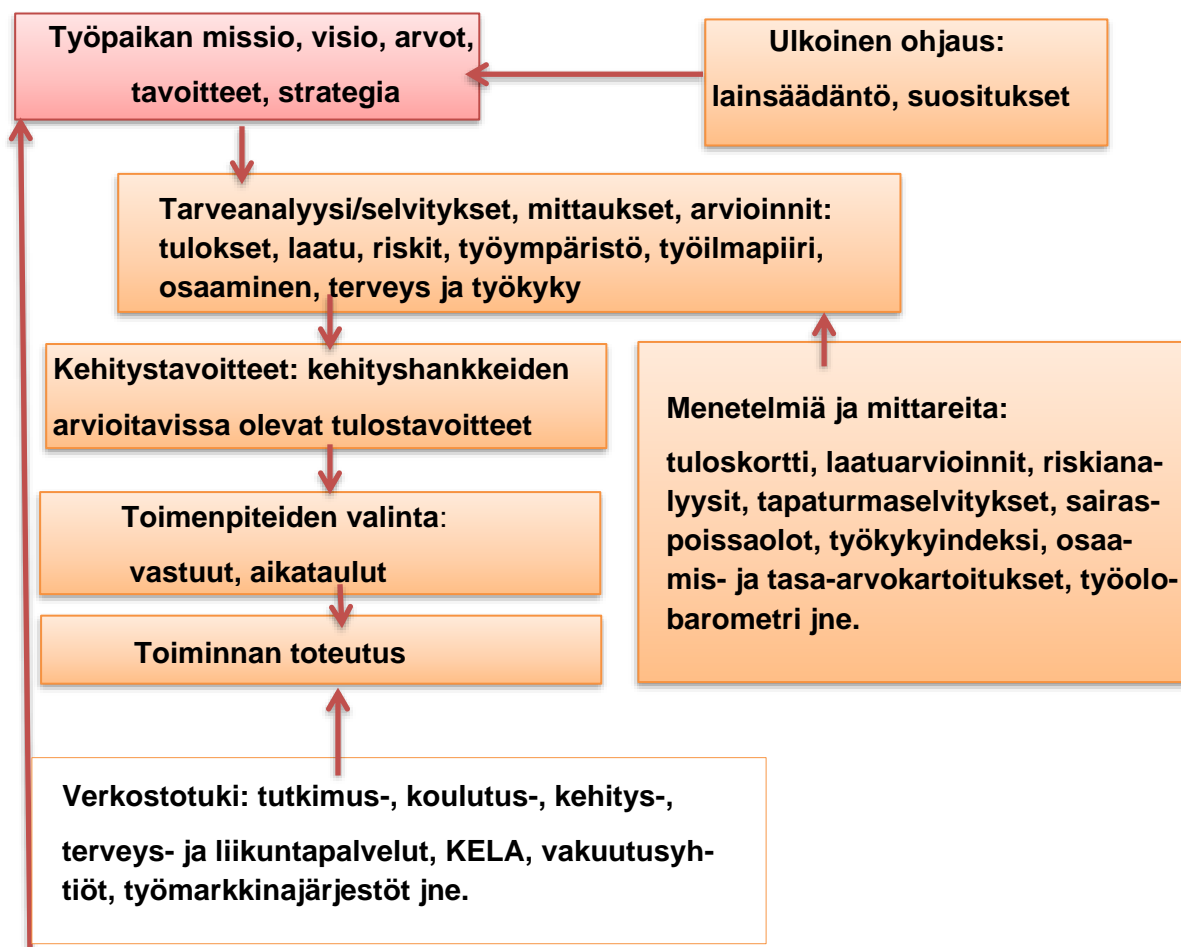
Neljäs porras on arvostuksen tarve. Jokaisen on tärkeä tuntea itsensä arvostetuksi. Organisaatio voi vaikuttaa tähän palaute- ja kehityskeskusteluilla sekä palkitsemisjärjestelmällä. Omalla aktiivisella roolillaan työntekijä voi vaikuttaa arvostuksen tunteeseen organisaatiossa sen tuloksellisuudessa. Arvostusta voidaan tutkia työtyytyväisyyskyselyillä sekä taloudellisilla ja toiminnallisilla tuloksilla.

Ylempänä eli viidentenä portaana on itsensä toteuttamisen tarve. Tähän voi vaikuttaa tarjoamalla mielekästä työtä ja kannustamaan luovuuteen ja innovaatioon. Itsensä kouluttamisella ylläpitämällä omaa osaamista ja hallinnoimalla työtä työntekijä voi vaikuttaa itse toteuttamisen tarpeeseen. Tärkeitä mittareita ovat kehityskeskustelut tieteelliset ja taiteelliset tuotokset sekä osaamisprofiilit. (Rauramo 2012, 13–15.)

2.5 Työhyvinvointisuunnitelma kehittää työhyvinvointia

Työhyvinvoinnin kehittämiseksi laaditaan työhyvinvointisuunnitelma, joka suunnitellaan jokaisen työpaikan omista lähtökohdista. Se perustuu yhtenäisesti tehtyyn nykytilan arviointiin sekä aiempiin suunnitelmiin, selvityksiin ja muihin käytäntöihin. Työhyvinvointisuunnitelman tarkoitus on edetä kohti yhteistä sovittua päämäärää (Rauramo 2008,181).

Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjataan työhyvinvoinnin tukemiseksi ja kehittämiseksi laaditun suunnitelmat ja tavoitteet. Suunnitelman osa-alueita ovat nykytilan arviointi, mahdolliset aiemmin tehdyt suunnitelmat, selvitykset ja muut käytännöt. Nykytilan arvioinnin pohjalta valitaan kehittämiskohteita, joiden toteuttamiseksi laaditaan konkreettiset suunnitelmat, vastuuhenkilöt ja aikataulu. Kuviossa 2. kuvataan työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi (Rauramo 2008,26,181).



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin kehittäminen (Rauramo 2008, 26).

Työhyvinvointisuunnitelman tehtävä on auttaa kehityksen seurannassa ja tulosten arvioinnissa sekä tukea yhtenäisesti määritettyjen tavoitteiden saavuttamista. Työhyvinvointisuunnitelman perustamisella voidaan myös pitää huolta, että toimenpiteellä on vastuuhenkilöt ja että sovitut toimenpiteet toteutuvat aikataulussa (Rauramo 2008, 26,181).

Työhyvinvointia edistävää toimintaa on pystyttävä arvioimaan. Jotta tavoitteita voidaan arvioida, niitä täytyy järjestelmällisesti jaksaa mitata. Jotta työhyvinvointia voidaan luoda, täytyy lähtötilanne arvioida. Ennen arviointia on vielä tiedettävä kaikkien organisaatiossa työtehtävät, päivämäärä, arvot, tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteisiin pyritään (Rauramo 2008, 36).

Työhyvinvointia mitataan, jotta saadaan vastauksia kysymykseen ”miten asiat ovat?” Työhyvinvointia mitataan joko numeraalisesti tai kuvailemalla sanallisesti työpaikan todellisuutta. Numeromittoja ovat jo olemassa olevat tuotannon tunnusluvut, kuvaukset toiminnasta ja sen tuloksellisuudesta, operatiivisten tunnuslukujen antama tieto, tilastot sekä talous- tai henkilöstöhallinnan rutiineista saadut tunnusluvut. Kun näiden numerotietojen rinnalle tarvitaan työntekijöiden kokemusta työoloista ja työhyvinvoinnista, käytetään haastatteluja, paneeleja, yhteisiä keskustelupalavereita työoloista sekä haastattelututkimuksia (Liukkonen 2006, 258).

Lähtökohtana tavoitteiden valinnassa on erilaisin mittauksin havaittu työhyvinvoinnin tila. Seuraavana tavoitteena on, miten asiat voisivat olla vielä paremmin. Tavoitteiden valinnassa on tärkeää, että löydetään vastaus myös siihen mikä lisää työhyvinvointia. Tavoitteet tulee miettiä yhdessä pohtien ja keskustellen. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 28)

Tavoitteiden valinnan jälkeen jatketaan sovittujen asioiden työstämistä. Ben Furman ja Tapani Ahola ovat suunnitelleet ratkaisukeskeisen lähestymistavan työyhteisöjen erilaisten ongelmien ratkaisussa. Kyseisestä menetelmästä he käyttävät

nimitystä Reteaming. Menetelmän kautta voidaan kaivaa ongelmat tavoitteeksi ja saada ihmiset motivoitumaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Furman ja Ahola 2012, 15).

Työhyvinvoinnin lisäämisen menettelytapana on edetä pienin ja realistisin askelein. Johdon tulee analysoida ja tulkita tietoa, jolloin tiedon mittaaminen ei välttämättä riitä. Tärkeimpänä mittarina on säännöllinen seuraaminen käytännössä, jotta nähdään mihin suuntaan ollaan menossa ja ovatko toimenpiteet vaikuttaneet. Jos kehittämisellä pyritään esimerkiksi vaikuttamaan tuottavuuteen sairauspoissaoloja vähentämällä, tulee johdon seurata samalla sairauspoissaoloja ja työtapaturmatilastoja sekä kannattavuusmittareita (Ahonen ja Ojala 2005, 232).

2.6 Johtamisen työkalut

Esimiehen jaksaminen ja hyvinvointi ovat elintärkeitä esimiehen itsensä ja koko työyhteisön kannalta. Esimiehen väsyminen vaikuttaa suoraan negatiivisesti hänen hyvinvointiin. Tällöin työyhteisössä alkaa ilmaantua puutteita ja ongelmia. Väsyneenä esimiehen päätöksenteko kärsii ja hän alkaa vaikuttaa välinpitämättömältä työntekijöiden silmissä. Esimies on henkilöstön suunnannäyttäjä, eikä hän voi olla poissaoleva. Esimiehen tuen saaminen on erittäin tärkeää. (Järvinen 2001, 145- 146)

Esimiestyössä isoimpia kuormittavia tekijöitä on sosiaalisen tuen vähyys tai sen puuttuminen kokonaan. Työyhteisössä esimies ei voi puhua luottamuksellisia asioita, ellei työyhteisössä löydy samanlaisia kollegoja tai esimiehiä. Kuormituksen kasvaessa, esimies väsyi, minkä seurauksena esimies voi kokea yksinäisyyden tunnetta tai uupua työhön. Esimiehelle tulee järjestää tukea esimiehiltä joko oman organisaation sisältä tai ulkopuolisilta coacheilta. (Virolainen 2012, 201.)

Vastuun jakaminen on yksi tekijä, jolla voidaan helpottaa esimiehen työkuormaa sekä priorisoimalla asiat tärkeysjärjestykseen. Hyvällä seurannalla voidaan ehkäistä tilanteita, joissa esimies uuvuttaa itsensä. Tärkeintä on johdon tuki, jossa painotetaan hyvinvointia ja tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. (Järvinen 2001, 147–150.)

Johtajan tehtävät ovat usein hyvin laajoja ja moninaisia. Johtamisessa auttaa se, että tiedostaa omat tehtävänsä ja mitoittaa ajankäyttönsä on oikein. Johtajan kannattaa kannustaa alaisiaan huolehtimaan työhyvinvoinnista. Tärkeimpinä tehtäviä esimiehellä johtamisessa ovat oikean tiedon välitys, kyky tehdä päätöksiä päätösvaltuuksien rajoissa ja hankkia tarvittaessa päätökset ylemmältä tasolta, organisaation tavoitteiden ja työntekijöiden tarpeiden yhteen sovittaminen, töiden tasapuolinen organisointi, töiden valvonta sekä resurssien huolehtiminen esim. oikea määrä henkilökuntaa sekä hyvät työvälineet ja olosuhteet. Hyvä esimies antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Näin saadaan työhyvinvointia, luottamusta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta edistettyä. Hyvässä työyhteisössä osataan arvostaa toinen toista ja pitää keskustelukulttuuri avoimena, jolloin palautteen anto on helppoa, ja niin negatiivinen kuin positiivinenkin palaute osataan antaa ja ottaa vastaan rakentavasti. Johtaja on työyhteisön oikeudenmukaisuuden edistäjä, joka huolehtii työyhteisön hyvinvoinnista. Työyhteisössä on pelisäännöt, jotka luovat turvallisuuden tunne yhteisöön. Mitä paremmin työyhteisö ja henkilöstö voivat, sitä paremmat mahdollisuudet myös esimiehellä on onnistua työssään. (Manka ym. 2010, 29–35.)

Työyhteisö voidaan kuvata omaksi yksilöksi, joka tarvitsee oman järjestelmänsä toimiakseen. Työyhteisössä vallitsee yksilöidensä yhteinen kieli, tapa, pukeutua, sosiaalinen organisaatio ja sen oikeudet ja velvollisuudet. (Perkka-Jortikka 2002, 11.)

Hyviä käytöstapoja ja toisen huomioimista työyhteisössä on kutsuttu työyhteisötaidoiksi. Työyhteisötaidoilla on todettu olevan positiivista vaikutusta sekä yksittäiseen työntekijään että koko työyhteisöön. Näiden taitojen myötä työntekijän

ammattillisuus vahvistuu ja työpaikan sosiaalinen pääoma kasvaa. Tulevaisuudessa vahva sosiaalinen pääoma on yksi organisaatioiden menestystekijöistä. (Manka & Manka 2016, 153).

Työyhteisötaitoja ovat muun muassa:

- reiluus ja kohteliaisuus, tervehtiminen, kiittäminen ja anteeksi pyytäminen
- kiinnostus ja arvostus muiden työtä kohtaan
- aktiivinen auttaminen ja rohkeasti avun pyytäminen
- palautteen antaminen ja pyytäminen
- oman perustehtävän hoitaminen ja oman osaamisen kehittäminen
- työpaikan yleisestä viihtyvyydestä huolehtiminen
- aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämiseen ja positiivisen ilmapiirin luomiseen. (Manka & Manka 2016, 148--149.)

Avoin vuorovaikutus on käsitteenä yleisluonteinen ja laaja. Työyhteisössä voi olla hyvin vaihteleva käsitys siitä, mitä avoimuudella tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään. Yhteinen keskustelu asiasta, mitä avoin vuorovaikutus tarkoittaa kyseisessä työyhteisössä auttaa yhteisen käsityksen muodostumista. (Järvinen 2008, 94).

Luottamus on pysyvästi yhteydessä henkiseen hyvinvointiin. Se ei ole pysyvä olotila, vaan muokkautuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja työyhteisön kokemusten perusteella. Se voi heikentyä tai vahvistua ja siihen vaikuttaa, miten työyhteisön jäsenet toimivat. Luottamus syntyy, kun työyhteisön jäsenet ovat tutustuneet toisiinsa, tietävät perustehtävät ja tuntevat toistensa asenteet työtä kohtaan. Kun työyhteisössä opitaan tuntemaan toisen käyttäytyminen, ammattitaito sekä sosiaaliset taidot, muodostuu myös luottamus. Vaikeidenkin asioiden ja ongelmien käsittely työyhteisössä on mahdollista, kun luottamus on syntynyt. (Laine 2009, 23-24, 99- 103.)

Kehityskeskusteluilla pyritään luomaan edellytyksiä toimivaan ja säännölliseen yhteydenpitoon alaisen ja esimiehen välillä. Sen kautta myös varmistetaan jokaiselle työntekijälle, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan. Jokaisen yksilön kykyyn tehdä hyvää tulosta tarvitaan esimiehen ja alaisen avointa vuorovaikutusta, ja kehityskeskustelu antaa tilaisuuden siihen. Lisäksi kehityskeskustelu sidotaan usein johtamisen vuosikelloon, ja se on tärkeä osa koko johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelun eräs perusteema on myös tulevan kauden keskeistä tavoitteista sopiminen ja sitoutuminen niihin puolin ja toisin. Tämän ohella keskustellaan jokaisen henkilökohtaisesta kehittymistarpeesta ja kiinnostuksen kohteesta. Usein kehitysprosessi on tarkoin ohjeistettu; sitä seurataan määrällisesti ja laadullisesti. Sillä on oleellinen rooli prosessissa, joka johtaa yrityksen visioista jokapäiväisiä tehtäviä ja tavoitteita. (Valpola 2000, 7-15.)

Kehityskeskusteluilla pyritään vaikuttamaan myös jokaisen yksilön motivaatioon ja työhyvinvointiin. Organisaatioiden ohjeistukset usein sisältävätkin motivaatiota ja jaksamista käsiteltäviä kysymyksiä. Työhyvinvoinnin huonontuminen on viime vuosien aikana puhuttanut monia organisaatioita, sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Monien tutkimusten (esimerkiksi Siltala 2004; Pölkki 2003; Hakanen 2004) mukaan työuupumuksen ja stressin lisääminen johtaa sairauspoissaoloihin ja tehottomuuteen. Tämän puolestaan vaikuttaa kustannusten nousuun, ja sitä kautta tuloksellisuuteen. Henkilöstöä pidetään kuitenkin yrityksen tärkeänä voimavarana, jonka hyvinvoinnista huolehtimisesta soisi lisääntyvän. Aspin ja Peltosen (1991, 164–165.) mukaan elämänilo riippuu suuresti siitä, miten työssä oloaikamme sujuu ja miten työaika käytämme.

Wink (2007, 7.) on tutkinut kehityskeskusteluja väitöskirjassaan Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Winkin tutkimuksen tulokset ilmentävät, että kehityskeskustelut jakautuvat neljään lajiin: dialogiin, tavanomaiseen keskusteluun, monologiin ja debattiin (Wink 2007, 7.). Kehityskeskustelun vaikutuspuolta on vähemmän tutkittu, ja tutkimuksen tulisikin tulevaisuudessa laajentua vaikutuksien tutkimuksiin. Vaikutuksia on kuitenkin vaikea uskottavasti tutkia laadullisilla menetelmillä luotettavuuden takia. Tämän työn tarkoituksena on kuitenkin kuvata esimiesten näkemyksiä kehityskeskusteluista ja samalla tarkastella esimiesasemassa olevan vaikutuksia kehityskeskusteluista. Lisäksi on

hyvä tarkistella omia kokemuksia kehityskeskustelun vaikutuksia hyvinvoinnin kannalta.

Kehityskeskusteluprosessi on monivaiheinen. Prosessin sujuminen on varmasti riippuvainen molemmista osapuolista ja edellyttää esimiehen kiinnostusta panostaa kehityskeskusteluprosessiin runsaasti. Kun molemmat tiedostavat kehityskeskustelun sovitut tavoitteet, niin koko prosessi tehostuu. Koulutus on tärkeässä asemassa niin esimiehellä kuin alaisellekin. Tehokas kehityskeskustelu on kuitenkin vahvasti riippuvainen koko prosessin sisällöstä, joka suunnitellaan jokaisessa organisaatiossa erikseen. (Milkovich & Wigdor 1991, 85–158.) Kehityskeskustelussa on kolme perusvaihetta, joiden ympärille koko prosessi rakentuu, mutta varsinaista kehityskeskustelua varten osapuolten on valmistauduttava kunnolla. Losykin (2002, 8-9) mukaan kehityskeskustelun voi jakaa kolmeen päävaiheeseen, jotka ovat valmistuminen, tilaisuuden hoitaminen ja kehityssuunnitelma.

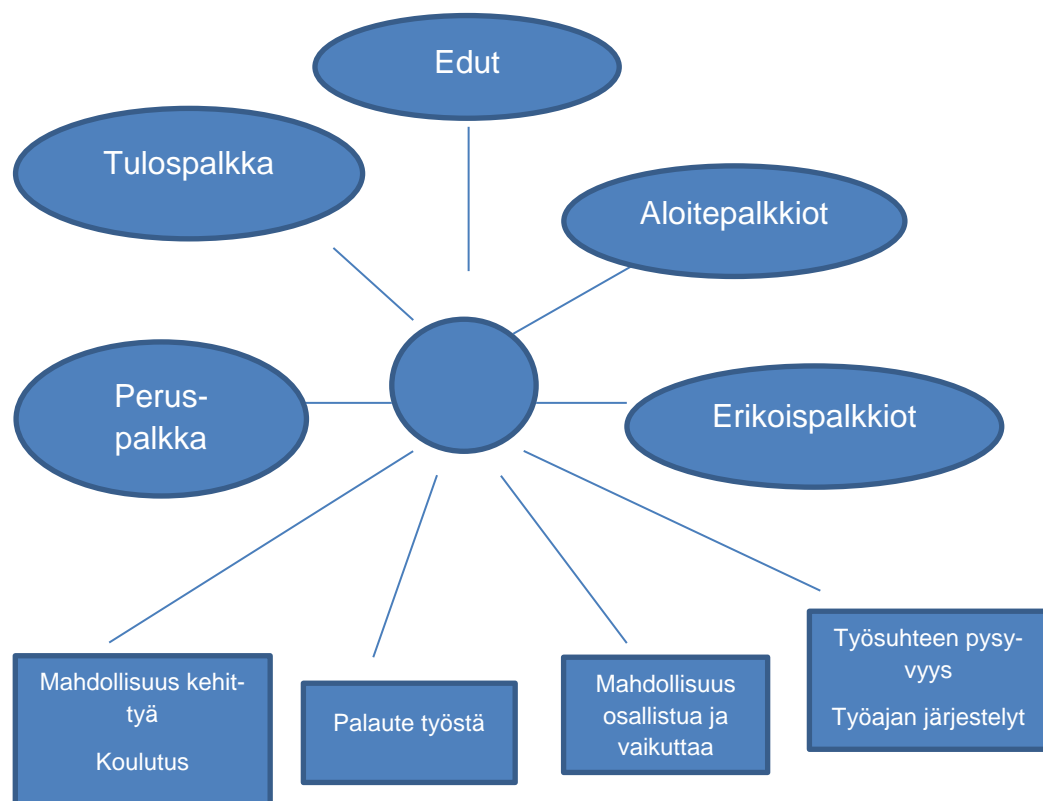
Kehityskeskustelu (Performance Appraisal, PA) terminä on aikoinaan määritelty organisaation perusprosessiksi, jossa esimies vie päätökseen alaisen suoritukseen perustuvan vuosiraportin ja keskustelee siitä alaisen kanssa (Fletcher, 2001 473-475). Valpolan (2000) mukaan kehityskeskustelu on oleellinen osa esimiehen ja alaisen yhteistyötä. Kehityskeskustelun tarkoitus on olla osa organisaation johtamisjärjestelmää, ja siinä sovitaan keskeisistä tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä. Lisäksi keskustellaan jokaisen yksilön työstä ja henkilökohtaisesta kehittymistarpeesta sekä kiinnostuksista. (Valpola 2000, 13.)

Tärkein esimiehen viesti alaiselle on ”me välitämme sinusta ja suorituksestasi.” Keskustelu kannattaa aloittaa vahvuuksien kertomisesta ja keskustelun edetessä osata antaa positiivista palautetta. Losyk (2002, 11) painottaa molempien, esimiehen ja alaisen panostusta kehityskeskusteluun. Hänen mukaansa keskustelutilanteessa pitää varata tarpeeksi aikaa, jotta kaikki asiat voidaan käydä rauhassa läpi. Häiriötekijöitä on syytä välttää esimerkiksi pitämällä puhelin suljettuna sekä varmistamalla, että molemmilla osapuolilla on tarvittavat materiaalit mukana.

Johtamisen välineenä käytetään myös palkitsemista, joka toimii kaksisuuntaisesti yhteisön ja yhteisön jäsenten välillä, molempia hyödyntäen. Organisaatiossa on tärkeä tehdä suunnitelma, miten palkitaan, millä perusteella palkitaan ja kuinka suuri palkkio on. Aalto-yliopiston tutkimuksen mukaan parhaimmillaan palkitseminen välittää viestin niistä asioista ja arvoista, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. (Aalto-yliopisto 2012)

Tässä on kokonaisuus, joka muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Alla olevassa kuvio 2:ssa näkyy, että aineellisia palkitsemistapoja ovat muun muassa tulospalkkiot, optiot ja edut. Aineettomia palkkioita taas ovat esimerkiksi kehittymismahdollisuudet ja koulutus sekä mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon. Tähän kokonaisuuteen kuuluu palkitsemisen lisäksi palkitsemisjärjestelmän kehitys ja toteutusprosessit. (Aalto-yliopisto 2012)

Palkitsemisen kokonaisuus



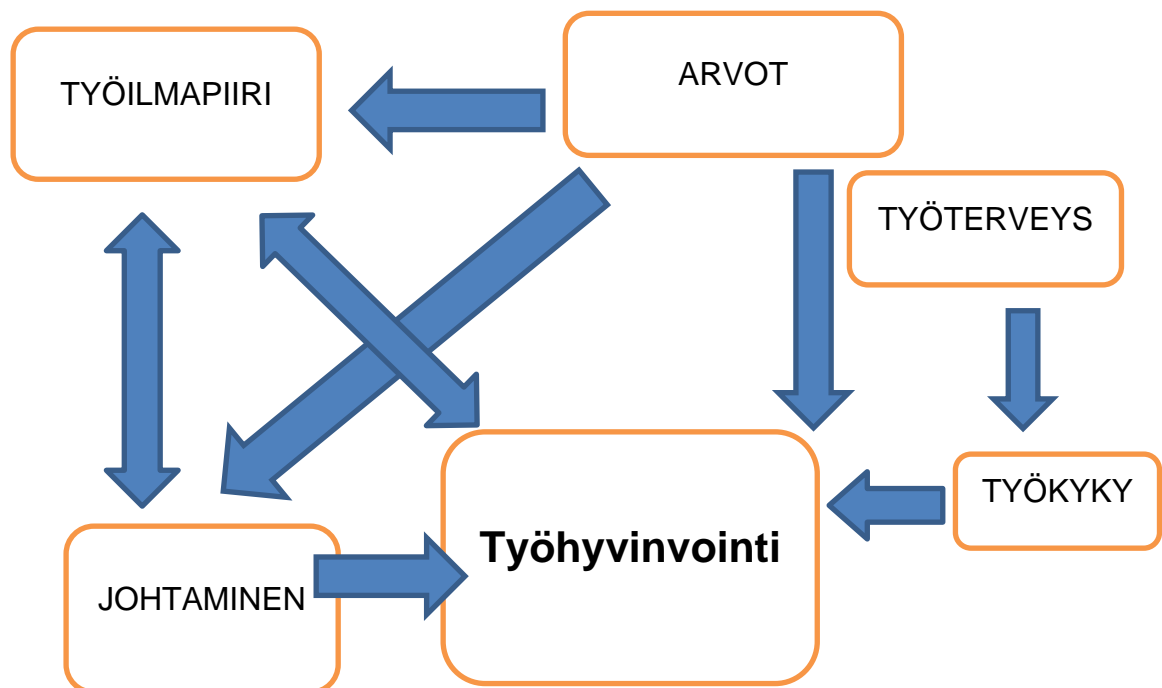
Kuvio 3. Palkitsemistapojen kokonaisuus muodostuu aineettomista ja aineellisista palkitsemistavoista. (Vartiainen, Hakonen & Hulkko, 1998.)

Perhoniemi kuvaa (2015, 99-111) tutkimuksessaan, miten työhyvinvointia työyhteisössä voidaan parantaa omalta esimieheltä työtoverilta tai asiakkaalta saadun kiitoksen myötä. Tutkimus toteutettiin vuosina 2003, 2008 ja 2013 palkansaajille. Suomessa työpaikoissa on hitaasti yleistymässä, että esimiehiltä, työkaverilta tai asiakkailta saatua kiitos-sanaa käytetään yhä enemmän. Kiittäminen luo työyhteisöihin työtyytyväisyyttä, kun työolokokemukset ja yleisen tuen kokemusten vaikutukset työtyytyväisyyteen on vakioitu. Työn vaatimusten kiristytessä odotetaan työntekijältä hyviä sosiaalisia taitoja ja vastuunottoa työyhteisönsä toimivuudesta. Kiittämällä saatiin työsuorituksiin myös tehoa ja se oli tehokas tapa tukea työyhteisöä. Kiitos loi vastaanottajalle henkistä sekä sosiaalista tukea sekä arvostusta. Parhaimmallaan aidolla kiitoksella, joka saatetaan koko työyhteisöön tietoon, saadaan hyvä ja positiivinen pitkäaikainen työhyvinvointia lisäävä vaikutus. (Mts. 101-104.)

Henkilöstön palkitsemisen mukaan ottaminen yrityksen työhyvinvoinnin työkaluihin lisää henkilöstön työmotivaatioita ja työtyytyväisyyttä. Palkitsemisen periaatteet tulee luoda yhdessä työyhteisön kanssa, jotta palkitsemisen periaatteet sopeutuvat työpaikan kulttuuriin ja toimintatapoihin. Palkitsemisen jakautuminen henkilöstön keskuudessa yksilöllisesti voi vaikuttaa haitallisesti työn merkityksellisyyteen, henkilöstön tuloksellisuuteen sekä terveyteen. Palkitseminen kollektiivisesti tukee henkilöstön työhyvinvointia ja tukee yrityksen terveellistä johtamista. (Aura, Ahonen 2016, 156). Palkitseminen jaetaan yleensä kahteen osaan, taloudellisiin palkitsemisiin ja aineettomaan eli uraan ja sosiaalisiin seikkoihin perustuviin palkitsemisiin. Taloudellisen palkitsemisen avulla voidaan houkutella mahdollisia työntekijöitä, sekä pyrkiä vanhojen työntekijöiden pitämiseen organisaatiossa. Palkitsemisen avulla voidaan lisätä tuottavuutta, saada kilpailuetua ja tukea organisaation strategisia tavoitteita. Aineeton palkitseminen tarkoittaa työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. (Kauhanen J. 2006, 109 -111, 131.)

2.7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja yhteenveto

Opinnäytetyön teoriaosuus alustaa aiheeseen sekä käsitteet, joita käytetään teorian osuudessa. Tutkimuksen viitekehys on kuvattu teoriaosuudessa, jonka kautta muodostuu käsitteiden välinen yhteys. Työ muodostuu myös kahdesta eri viitekehyksestä eli se, mitä aikaisemmin jo ilmiöstä tiedetään, sekä ohjaavasta metodologiasta. Teoreettisen viitekehysten tälle tutkimukselle muodostavat käsitteet, työhyvinvointi ja johtaminen. Lähiesimies johtaa henkilöstönsä työhyvinvointia. Kun esimies voi hyvin työssään hän pystyy tekemään työtään tehokkaammin. Hänen työhyvinvointiinsa liittyy monia voimavara- ja kuormittavuustekijöitä. Johtamisen laatu vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin ja sen kehittäminen on tärkeää. Toisen työn arvostus ja keskinäinen arvostus organisaatiossa kaikilla tasoilla luovat hyvät lähtökohdat työhyvinvoinnin oikealle kehittymiselle.



Kuvio 4. Teoreettisen viitekehysten keskeiset käsitteet ja niiden keskinäiset suhteet.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä toteutetussa haastattelututkimuksessa tavoitteena on luoda käsitys, sittä miten henkilöstöravintoloiden esimiehet kokevat työhyvinvoinnin merkityksen, kuinka työhyvinvoinnista huolehditaan käytännössä ja voidaanko johtamisella vaikuttaa siihen. Sisällönanalyysin pohjalta työhyvinvointia käsitellään teorian ja tutkimusten näkökulmasta. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tutkimuskysymykset asetettiin seuraavasti:

- Mikä on johtamisen merkitys työhyvinvoinnissa?
- Miten työhyvinvointi näkyy käytännön työssä ja miten sitä kehitetään organisaatioissa?

3.2 Tutkimuksen eteneminen

Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tähän opinnäytetyöhön. Tutkimus täyttää laadullisen tutkimuksen kriteerit. Laadullisessa tutkimuksessa teoriaosuuden merkitys on suuri (Tuomi & Sarajärvi 2002, 17.).

Aluksi tässä luvussa esitellään tutkimuksen todellinen toteutus vaihe vaiheelta, jonka jälkeen kerrotaan tutkimuksen kohderyhmä. Viimeisenä kuvataan käytetyt metodologiset menetelmät.

Tutkimus aloitettiin elokuussa 2015. Tiedonkeruumenetelmänä työhön käytettiin teemahaastatteluita. Näin saadaan tietoa nykyajan työhyvinvoinnista. Tampereen yksityisten henkilöstöravintoloiden puolella tätä tietoa on saatavissa hyvin vähän. Tutkimuksella saadaan tietoa haastateltavien käsityksistä, kokemuksista

ja tunteista, eli sellaisista asioista, joita ei pelkällä lomakehaastattelulla voida selvittää. Haastatteluihin valmisteltiin esittelylomake (Liite 1), jota sovellettiin kaikissa haastatteluissa.

Aineistot kerättiin tammikuussa 2016. Tässä opinnäytetyössä lähestytään vastaajia esittelylomakkeella, jossa on tietoa tutkimuksestani. Kuulan (2006, 120) mukaan informointi on olennainen osa tutkimuksen suunnittelussa. Esittelylomakkeessa on tekijä, oppilaitos, tutkimuksen tarkoitus, aikataulu, käsiteltävät kysymykset sekä vastaajille on kerrottu aineiston käsittelytavasta nimettömänä ja luotettavasti. Haastateltaville lähetettiin etukäteen kysymykset sähköpostilla. Näin haluttiin varmistua, että haastateltava on lukenut ja miettinyt työtä. Tällä tavoin saatiin vastauksia, asioita ja niiden tarkennuksia, joita tuskin olisi saanut muuten esille. Haastattelut vievät paljon aikaa, mutta silti ne olivat hyvin vapaamuotoisia ja leppoisia keskusteluja.

Ennen haastattelua pyydettiin lupa haastattelun tallentamiseen. Haastattelut äänitettiin analysoinnin helpottamista varten. Haastatteluihin varattiin noin 2 tuntia riippuen siitä, miten hyvin haastateltava oli valmistunut haastatteluun. Haastattelijat toteuteltiin ympäristössä, joissa ei ollut häiriötekijöitä, kuten melua tai muita henkilöitä. Haastateltavat olivat omassa roolissaan aktiivisia. Haastattelijana olin enemmän kuuntelijan asemassa, jotta tutkittava saivat tuoda omat näkemykset esille vapaasti. Lisäksi joidenkin kysymysten kohdalla esitin tarkentavia kysymyksiä, saadakseni tutkittavilta oleellista tietoa tutkimusongelmani kannalta.

Haastateltavina oli viisi (5) ylempää toimihenkilöä. Haastateltavien toimipaikat valittiin niin, että kaikissa käy noin 100–150 ruokailijaa päivittäin. Työssä käsitellään haastatteluaineistoa siten, että haastateltavien henkilöllisyydet pysyvät salassa.

Tallensin aineiston perinteiselle C -kasetille ja ne kestivät 60 minuutista aina 85 minuuttiin. Kirjoitin haastattelut tiedostoon litteroinnin sanatarkasti. Käsitteli tuloksia omissa värikoodeissa. Litteroitua aineistoa oli n. 41 sivua.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, joka on lähtöisin omista kokemuksista eli haastateltavan omista näkemyksistä. Sillä tarkoitetaan asioiden ymmärtämistä henkisesti sekä aikomuksellisesti sekä asioiden merkityksen ymmärtämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 23, 27–28.)

Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole numeraalisia vaan sanallisia. Tuomen ja Saarijärven (2002, 2.) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisempiä aineistokeruumenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, kysely ja erilaisiin dokumentteihin perustava tieto. Niitä voidaan käyttää myös määrällisessä tutkimuksessa. Tämän vuoksi valitsin aineistokeruumenetelmäksi teemahaastattelun. Haastattelussa käytettiin avoimia kysymyksiä, jotka annettiin tutkittavalle tiedoksi etukäteen.

Teemahaastattelua on hyvä käyttää silloin, kun aihe on sellainen, jota ei käsitellä usein. Haastattelun teko edellyttää hyvää suunnittelua ja haastattelijan rooliin menemistä. Myös se on tärkeää, miten hyvin haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia. Teemahaastattelun luotettavuutta voi heikentää se, että haastattelija antaa, tahallaan tai tahtomattaan, vastauksia kysymyksen asettelussa tai esittää kysymykset väärin. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.)

Teemahaastattelussa on olennaista, että haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten ja järjestyksen tarkka muoto puuttuvat. Teemahaastattelua käytetään paljon kasvatusta ja yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa. Se vastaa hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtiin. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todeta todellisen elämän kuvaaminen eli käsitellä aihetta kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ei kuitenkaan ole ainoa tutkimustyyli, johon teemahaastattelu soveltuu, vaan se on käyttökelpoinen myös kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa. Aineistosta voidaan laskea frekvenssejä, ja ne voidaan laittaa myös tilastolliseen analyysimuotoon ja tuloksia voidaan muotoilla erilaisiin tyyleihin. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.)

Teemahaastattelulle on ominaista myös haastattelun eteneminen loogisesti tar-
kan kysymysjärjestyksen mukaan. Haastattelukysymykset tulee antaa jo etukä-
teen katsottavaksi, jolloin tavoitteena on saada paljon tietoa (Tuomi & Saarijärvi
2002, 75.). Tutkimuksellinen näkökulma valitaan sen perusteella, mitä tutkimuk-
sella halutaan selventää.

Tämän opinnäytetyön aineiston hankinta toteutettiin teemahaastatteluna. Haas-
tattelun valitsemisesta puolsi se, että haluttiin kerätä monipuolista tietoa aiheesta
ja syventää tietoa usean eri ravintolan näkökulmasta työhyvinvoinnin toteutusta-
voista. Teemahaastattelussa on mahdollista haastattelun aikana motivoida haas-
tateltavaa sekä tarkentaa kysymyksiä, mikä taas on mahdotonta lomakehaastat-
telussa. Hirsjärven & Hurmeen (2009, 42.) mukaan haastattelu on hyvä, sillä sil-
loin saadaan pidettyä haastateltavan motivaatio tutkimuksen osallistumiseen an-
tamalla tietoa ja selventämällä epäselväksi jääneitä kohtia.

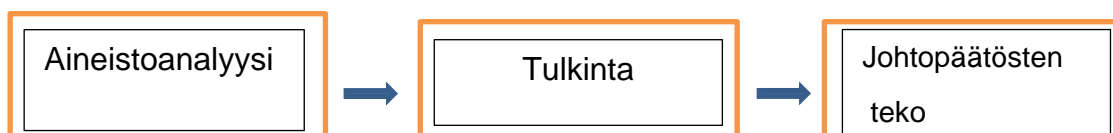
Brymanin (2008, 2) mukaan tutkijat käyttävät metoditekniikkaa esim. tiedonke-
ruinstrumentteina erilaisina työkaluina. Haastattelut, havainnoinnit, kyselyt ja
erilaiset dokumentteihin perustava tieto ovat yleisempiä laadullisen tutkimuksen
aineistokeruumenetelmiä (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 73.).

Toteuttamisen taustalla opinnäytetyön tekijällä on ajatus siitä, että jokainen alan
ammattilainen haluaa tehdä työhyvinvoinnin eteen töitä. Haastatteluista huokuu
positiivinen ihmiskäsitys. Engeström (1987) painottaa ihmisen sisäistä, miele-
käästä ja tavoitteista tiedonkäsittelyä, rakenteiden muodostamista ja näiden luo-
vaa soveltamista. Oppimiseen liittyy kyky käsitellä tietoa ja ymmärrys, ei pelkäs-
tään asioiden ulkoa opiskeluun tai matkimiseen. (Engeström 1987, 19; 164.)

3.3. Aineiston analyysi teemoittelun avulla

Teemoittelu tarkoittaa, että analyysivaiheessa tarkistellaan aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat haastateltaville yleisiä. Ne pohjautuvat teemahaastattelun teemoihin, mikä on myös odotettavissa. Usein tulee lisäksi uusia teemoja, jotka pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien käyttämisestä ilmaisusista. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 173.) Teemoittelun onnistuminen edellyttää teorian ja empiiristen tulosten keskustelua. Näin voidaan saada vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Raportoinnissa on tärkeää käyttää sitaatteja sopivassa määrässä, sillä sitaattit elävöittävät raportteja ja tarjoavat lukijalle mahdollisuuden tarkastella tutkijan tulkintoja. (Eskola & Suoranta 1998, 175–181.)

Tässä opinnäytetyössä analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua, jolloin tutkimusaineistoa on järjestelty teemojen mukaisesti kunkin keskeisen aiheen alle, että aineistosta on löytynyt tutkimustuloksia. Tuloksia tarkasteltiin opinnäytetyöhön keskeisiin kysymyksiin peilaten. Tuloksia luettiin läpi moneen otteeseen ja alleviivattiin opinnäytetyön kannalta tärkeitä asioita. Tutkimuksesta saatua tietoa sovellettiin vastamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.



Kuvio 5. Opinnäytetyön ydinasiat

3.4 Luotettavuuden arviointi

Tutkimusten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat jonka, vuoksi tehdyn tutkimuksen luotettavuus tulisi arvioida. Luotettavuuden arvioinnin kannalta tarpeellisia käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta, eli sama tutkimustulos saavutetaan, vaikka sitä, teh-

täisiin eri aikaväleillä. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta, eli tutkimuksessa on mitattu ja tutkittu oikeita asioita. (Kananen 2010, 128; Hirsjärvi, Remes & Saravaara 2007, 226.) Validiteetin ja reliabiliteetin sopivuudesta laadulliseen tutkimukseen on useita eri näkökantoja, sillä jotkut ajattelevat näiden luotettavan käytön vain määrällisen tutkimuksen arviointimenetelmiksi. Hirsjärven ym. (2007, 227) mukaan tutkimusten luotettavuutta pitäisi pystyä arvioimaan muillakin keinoilla, vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei pystytä arvioimaan samanlailla kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 1998, 208).

Tärkeintä on kuvata laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheet mahdollisimman tarkasti. Tämän opinnäytetyön vaiheet ovat suunnittelu-, tiedonkeruu-, analyysi- ja tulkintavaiheet. (Kananen 2010, 36.) Kuvauksessa selviää, missä paikoissa haastattelut on tehty (henkilöstöravintolat), minkälaisia henkilöitä on haastateltu (toimihenkilöt), heidän työhistoriansa ja mitkä seikat ovat vaikuttaneet henkilöstöravintoloiden toimintatapaan (asiakasmäärät). Tutkijan oma käsitys on vaikuttanut tässä työssä teoriaperustaan sekä tutkimusmenetelmän valintaan. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kehittämisideoita työhyvinvointiin ja saada tietoa työhyvinvoinnin nykytilanteesta ravintola-alalta.

4 Tulokset ja niiden tarkastelu

4.1 Työhyvinvoinnin keskeiset tukipilarit

Kaikki esimiehet pitivät hyvinvointia hyvin tärkeänä, sillä vastaajien mukaan henkilöstön työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa avoimella johtamisella, jossa rakennetaan yhteisöllisyyttä ja osallisettaan henkilöstöä. Hyvä viestintä on tärkeää kaikessa toiminnassa, kuten myös aito välittäminen työyhteisössä sekä kaikille taatavat hyvät työskentelyolot. Avoimuus on tärkein esiin noussut asia.

Kun koko organisaatiolla on samat tavoitteet jotta, työ on innostavaa ja mielekästä tehdä. Tavoitteiden ollessa ristiriidassa organisaation ja työntekijän suhde ei ole kehittävä, mikä saattaa aiheuttaa konflikteja ja motivaation laskua.

Työntekijöistä on pidettävä hyvää huolta, sillä ne painavat kovaa duunia, joka päivä. Työntekijöille on tehty selkeät pelisäännöt, mutta jokaisella pitää olla pelisilmää kohdata asiakas yksilöllisesti ja antaa positiivinen näkyvyys duunista.

Parhaimpana voimavarana voidaan pitää osaavaa henkilökuntaa. Mielestäni jokainen keittiössä työskentelevä on oman työnsä paras asiantuntija.

Olen erittäin iloinen keittiöammattilaisten asenteesta ja työmoraalista. Kahden vuoden aikana kaikki toiminnot ja tuotantotavat arvioitiin uudelleen ja teimme tarvittavat muutokset. Siinä on tarvittu henkilökunnalta työhön sitoutumista ja osaavaa henkilökuntaa, intohimoista hyvän ruuan tekemistä ja kunnon tiimityöskentelyä.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että alan haasteet ovat moninaiset. Nykyään haasteet painottuvat ikääntyvän henkilöstön jaksamiseen ja ammattitaitoisen henkilökunnan löytämiseen sekä pysymiseen alalla. Vastuullisuus ja päätöksen teko koettiin esimiehen työssä hyvin tärkeiksi.

Vuorovaikutustaitoihin tullaan tulevaisuudessa kiinnittämään huomota, kun rekrytoidaan uusia työntekijöitä.

Asiakaskäyttäytyminen on aikojen kuluessa muuttunut ja kansainvälistynyt. Asiakaskunta on monenkirjava. Asiakkaiden tietämys on lisääntynyt, ja yksilöllisiä tarpeita on paljon. Henkilöstöltä odotetaan myös hyviä ATK-valmiuksia. Myös keittiöiden laitekanta on muuttunut, ja laitteiden käyttäminen edellyttää taitoa ja kykyä omaksua uutta tietoa.

Ravintolaketjujen toimintaohjeet ovat tiukat ja saattavat rajata yksiköiden toimintaa niin, että työmotivaatio kärsii. Esimerkkinä mainittiin ketjun käyttämä vakioreseptiikka ja lounaslistat, jotka saattavat olla jonkin toimipisteen asiakkaille sopimattomia tai epämieluisia. Huono asiakaspalaute ja -tappiot lisäävät henkilökunnan työstressiä.

Työ koetaan arvostettuna, kun asiakkailta saadaan hyvää palautetta ja samat asiakkaat tulevat asioimaan päivästä toiseen. Asiantuntijat toivoivat, että nykypäivän asiakkaat osallistuisivat yhä enemmän palvelun tuottamiseen antamalla palautetta suullisesti sekä kirjallisesti ja kertomalla omista mieltymyksistään ja toiveistaan. Palautteiden käsittely on erittäin tarpeellista. Sitten voi kehittyä myös tuotekehityksessä ja nähdä asiakaan laajemmin. Esimiehiltä kysyttiin heidän tämänhetkisiä voimavarojaan ja kuinka he edistävät omaa hyvinvointiaan. Muutama vastaajista voi hyvin. Muut haastateltavista tuntevat välillä väsymystä ison työmäärän takia ja silloin, kun työpäivät venyvät, mutta erilleen tilannetta pystyy helpottamaan.

Välillä teen pitempää päivää, mutta sitten olen ja otan vapaata. Tiedän omat voimavarani. Ylityöt eivät ole pidemmän päälle hyväksi. Kuitenkin olen valmis kuitenkin joustamaan. Työ on minulle tärkeää ja haluan olla tavoitettavissa.

Yksi asiantuntijaa mainitsi erikseen, nykyisin ihan hyvin, kun lapset ovat jo aikuisia. Opiskelin restonomiksi silloin kun lapset olivat pienempiä, niin silloin tuntui, että aika loppuu kesken. Opiskelu työn ohella on erittäin vaativaa itselleen sekä perheelle.

Oman hyvinvoinnin edistämisen keinoina haastateltavat mainitsivat työpäivän jälkeisen liikunnan, esimerkiksi kuntosalilla käymisen, edistävän omaa jaksamista. Liikunta ja harrastaminen vapaa-ajalla pitävät mielen virkeänä. Myös sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen vapaa-ajalla koettiin tärkeäksi.

Kolmella vastaajilla on kerran kuussa sparrausta, jossa he voivat saada tukea, opastusta ja kannustusta esimieheltään. Vastaajat pitivät tärkeänä näitä kohtaamisia. Muita toimenpiteitä oli esimiesten valmennus; esimiehet itse tekevät johtamisen vuosikalenterin ja itsearviointin omasta esimiestyöstänsä.

Näillä tapaamisilla on suuri merkitys, että jos on vaikeita asioita niin saa puhua niistä avoimesti, usein saa uusia työkaluja työhön.

Kaikki vastaajat kokivat, että heidän ylempi esimiehensä kohtelee heitä aina tai hyvin usein oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja ymmärtävästi poissaolojen suhteen (esim. sairas lapsi). Esimiehen kerrottiin myös osaavan kannustaa ja puuttua epäkohtiin ajoissa.

Yksi asiantuntija pohti myös työn arvostusta näin:

Tärkeää on seurata koko tiimiä kun joku voi töissä huonosti niin usein se heijastuu kaikkiin tiimiläisiin. Silloin täytyy esimiehen uskaltaa puuttua asioihin.

Tiimitaidot, kyky arvostaa ja ymmärtää työkaveria ja hänen tekemäänsä työtä mainittiin myös työyhteisötaitoina. Tiimityötaidot koettiin tärkeiksi, sillä tekeminen on yhdistänyt eri ammattien edustajia. Kaksi esimiestä sanoi, että he toivovat ammattilaisen raja-aidan kaatamista. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki osaavat työpaikalla tehdä toisen työvuoroa.

Alan arvostus on ollut pitkään nousussa muun muassa erilaisten kokkiohjelmien ansiosta. Nyt on kuitenkin nähtävissä trendi, ettei alalle hakeudu nuoria yhtä paljon kuin aikaisemmin. Tähän vaikuttavat kova työtahti ja huono palkka, mutta hyvällä työkokemuksella ja loistavilla suosittelijoilla saattaa saada hyvän toimentu-

lon. Vastaajat kokivat vuorovaikutustaidot tärkeiksi, ja voin ja rakentava vuorovaikutus on toimivan työyhteisön tunnusmerkki. Hyvä vuorovaikutus syntyy arvostuksesta, aktiivisesta kuuntelusta sekä aidosta halusta ymmärtää toisen näkökulmaa.

Panostamalla työhyvinvointiin olemme saaneet mm. vähennettyä sairauspäiviä sekä toimivalla ja riittävällä vuorovaikutuksella pääsemme lähelle niin työn tekijään kuin asiakkaisiin.

Koeajalla tarkkailemme, miten tekijä pärjää asiakaspalvelussa ja miten hän sieittää paineet sekä miten hän sulautuu työyhteisöön.

Asiantuntijat kokivat nykypäivän hyvinvoinnin haastavaksi, sillä osalla on työyhteisössä ollut hyvin paljon vaihtuvuutta. Vastaajista neljä piti tärkeänä, että työyhteisö tulee hyvin toimeen keskenään, koska on suuri vaikutus työn tuottavuuteen, laatuun, sairauspoissaoloihin ja henkilöstön sitoutumiseen.

Työyhteisön hyvään menestymiseen vaatis kaikilta osapuolilta kovaa tsemppiä ja sitä että kaikki osaavat luottaa toiseen, myös silloin kun meillä on esimerkiksi vuokrafirmojen tekijöitä, joista emme aina voi olla varmoja pärjäävätkö he vuorossaan. Omat työntekijät väsyvät, jos sairaspoissaolot ovat pitkiä ja he joutuvat kiireen ja paineen alla tekemään ”kahden ihmisen työt”.

Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtymistä voidaan parantaa perehdyttämisen yhteydessä ja tehokkailla verkostoitumiskäytännöillä, mm. edistämällä eri sukupolvien välistä yhteistoimintaa työpaikoilla. Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista voidaan tukea joustavilla työajoilla ja työvuorosunnitelulla, jossa otetaan koko työyhteisö huomioon.

Tutkimuksessa ilmeni, miten voidaan vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen, hyvinvointiin ja tuottavuuteen monipuolistamalla, jolloin työntekijät ja esimiehet kehittävät erilleen ja vaikuttavat siihen, millä tavalla työn sisältöä pyritään uudistamaan. Tärkeää on varata kehittämiselle riittävästi aikaa ja mahdollistaa työntekijöiden lisäkoulutus.

Kolme haastateltavasta piti tärkeänä myös itsensä kehittämisen mahdollisuutta, koulutuksia, kursseja yms. ja että myös työntekijöillä on mahdollisuus päästä kouluttamaan itseään

Nykypäivän työelämässä jaksaminen tarkoittaa jaksamista myös työn ulkopuolella. Ja, ja tuota kokonaisuutta jaksaminen on sitä, että pitää muistaa pitää myös itsestään hyvää huolta eikä pidä olla tavoitettavissa 24/7, eiväthän suuretkaan johtajat ole aina tavoiteltavissa ja jos niin pitäisi, voisin sanoa ainakin itsestäni, että väsähtäisin.

Useassa henkilöstöravintolassa oli mietitty myös työnkiertoa, jossa jokainen pääsee erilaisiin työtehtäviin, jolloin työ ei tule yksitoikkoiseksi, työssä ei kuormitu liikaa ja työ on riittävän haasteellista. Näin on helpompi työyhteisössä kehittää yhdessä käytännöntyötä.

Yksi asiantuntija oli kokeillut ja ottanut lisätyövoimaa, jotta oma henkilökunta voisi perehtyä paremmin työnkiertoon.

Näen niin että työnkierto laittaa ammattiosaamisen kiertoon ja jakoon. Jokainen työntekijä on itse oman työnsä paras asiantuntija.

Kehittämiskohteiksi nousivat palautteen antaminen vielä nykyisestä useammin ja kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden läpivieminen yhdessä työyhteisöissä. Osassa työyhteisöistä on noussut esiin, että kaikki saisivat vaikuttaa ja osallistua käytännön työskentelyyn, sillä usein johdolta tulevat määräykset eivät kohtaa käytäntöä.

Tutkimuksessa selvitettiin, mitä työhyvinvointi tarkoittaa henkilökohtaisesti ja henkilökunnan näkökulmasta. Usein organisaatio asettaa tekemiselle puitteet, mutta työhyvinvointia pitäisi kehittää myös henkilöstöä kuunnellen, esimerkiksi lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia työvaatteisiin ja -välineisiin liittyvissä päätöksissä.

Meillä saa henkilökunta Smartumin kulttuuri- ja liikuntaseteleitä kaksi kertaa vuodessa. Näin autetaan henkilökuntaa harrastamaan.

Käymme henkilökunnan kanssa kerran vuodessa viettämässä viikonloppua yhdessä esimerkiksi teatterimatalla toisella paikkakunnalla. Tämä on auttanut meidän työyhteisöä jaksamaan ja ymmärtämään työkavereita paremmin. Joskus itselläni on välillä sellainen tunne, että en voi purkaa kenellekään omia tuntemuksia täällä työpaikalla, mutta onneksi on oman esimiehen kova tuki.

Useassa toimipaikassa on otettu käyttöön asiakastyytyväisyysmittareita, joissa seurataan tuotteiden, toiminnan ja palvelujen laatutekijöitä. Mittareita ei kuitenkaan voida pitää luotettavina, sillä mittauksen vastaukset tulevat tietoon vasta, kun palvelu on jo suoritettu. Asiakas on voinut jo saada huonoa palvelua tai huonolaatuisia tuotteita ja käyttää jatkossa kilpailijan palveluja. Asiakastyytyväisyysmittareista saadaan kehitysehdotuksia, joiden avulla asiakkaan huonoja kokemuksia voidaan jatkossa vähentää. Mittareina tulisi käyttää asiakaskyselyjä, joista saadaan konkreettisia vastauksia, missä osa-alueissa olisi vielä kehittämistä ja missä on onnistuttu.

Ne asiakaskyselyt merkitsevät meille mitä asiakkaat ovat mieltä meidän laadusta sekä maittavuudesta, viihtyvyydestä yms.

Työpaikoilla pidetään tärkeänä viestintää, kehityskeskusteluja, henkilöstökyselyjä sekä mutkatonta johtamista, jossa työtovereilta ja esimieltä saatu sosiaalinen tuki edistää työntekijän hyvinvointia ja motivaatioita. Johtajuutta voidaan arvioida henkilöstökyselyillä. Johtajan tulee olla nöyrä lukemaan, mitä palautetta omalle kohdalle tulee ja ottaa opiksi asiat, joita ei ole muuten huomannut. Erilleen on erilaisilla palautekyselyillä oma merkityksensä. Työyhteisön kokonaisvaltaisena päämääränä on oltava merkityksellisiä asioita, kuten hyvinvointi ja onnellisuus ja myös asiakastyytyväisyys, sillä pelkkä numerotieto ei riitä kertomaan työyhteisön arvontuottoa, elinvoimaisuutta ja tehokkuutta.

Pidämme tärkeänä, että meillä on hyvä ilmapiiri työssä, mikä heijastuu kokonaisuuteen. Palaverit pidetään heti, jos ilmenee eripuraa. Meillä työyhteisössä pidetään tärkeänä myös kehityskeskusteluja, sillä siellä nousee esiin monia hyviä asioita, mikä luo myös meillä työhyvinvointia.

Henkilöstöravintoloiden työhyvinvointiin on selvästi kiinnitetty huomiota, mutta vieläkin on eriarvoisuutta, joka yleisesti johtui erilaisesta koulutuksesta. Myös pit-

kät sairauslomat rasittavat henkilökuntaa, jolloin joudutaan turvautumaan vuokratyövoimaan. Haastattelussa tuli esiin myös, miten vuokratyön työntekijä aistii hyvin pian työyhteisön yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin.

Hyvään johtamiseen kuuluu myös hyvä kuuntelemisen taito, oikeanlainen viestintä ja tiedon jakaminen sekä koneiden ja laitteiden hyvä kunto. Keittiöstä saliin leijuva hyväntuulusuus luo asiakkaille iloisen mielen, luottamuksen hyvästä palvelusta sekä hyvästä johtamisesta. Kuitenkaan työhyvinvointi ei kuulu yksin esimiehelle tai johdolle, vaan jokaiselle työntekijälle.

4.2 Työhyvinvoinnin kehityksen suunta

Työhyvinvointitilanne henkilöstöravintoloissa on suhteellisen hyvin hallinnassa. Kaikissa henkilöstöravintoloissa on hyvät edellytykset työhyvinvoinnille, kun siihen löytyisi vielä aikaa, rahaa sekä henkilöstöä. Työhyvinvointi kuitenkin lähtee ihan pienistäkin asioista, kuten arjen ilosta sekä hyvin suunnitellusta päivästä. Ohjeistuksen työhyvinvointiin työpaikoille antaa oman organisaation johto, joka tekee työterveyden kanssa yhteistyötä.

Henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen työhyvinvointiin on oleellista kaiken toiminnan laadun ja tuloksen paranemiselle. On oltava jatkuvasti kiinnostunut tuotetusta laadusta, asiakkaista sekä työntekijöistä ja otettava jokainen omana yksilönään huomioon.

Asiakkaat määrittelevät hyvän laadun ja palvelukulttuurissa asiakkaiden etu on yksi peruslähtökohdista. Henkilöstöravintolassa on tehty paljon se eteen, että kaikki tietävät, mitä ovat talon tavoitteet ja sitä kautta olemme luoneet työhyvinvointia.

Ravintoloissa työskentely on melko fyysistä, ja työturvallisuuteen on pitänyt kiinnittää myös huomiota. Turvallinen työympäristö on myös jokaisen työntekijän velvollisuus ja oikeus. Toiminnan päävastuu on työnantajalla, mutta työntekijällä on

myös vastuu toimia työnantajan pelisääntöjen mukaisesti. Työsuojelun kehittäminen on jatkuvaa. Työsuojelua seurataan erilaisilla tavoilla kuten sairauspoissaolojen ja tapaturmien määrällä sekä vaaratilanteiden raportoinnilla. Jokaisen ensiaputaidot päivitetään tarvittaessa.

Kaksi esimiestä nosti esille työturvallisuuden:

Työterveyden kanssa olemme tehneet työturvallisuuskansion ja käyneet henkilökunnan kanssa sen läpi, myös uusien työntekijöiden kanssa kansio ja laitteet käydään opastamassa. Puutemme heti epäkohtiin, jos niitä tulee esille esim. laittevat tai koneiden virheellinen tapa työskennellä.

Tutkimuksiin osallistuneissa ravintoloissa henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä, ja jos joku ei jaksakaan nykypäivän kovaa vauhtia, hänet voidaan mahdollisuuksien mukaan siirtää toisiin tehtäviin tai miettiä työterveyden kanssa muita vaihtoehtoja. Myös työsuojeluvaltuutetun kanssa on tärkeää pitää yhteyttä ja hyödyntää hänen tietotaitoaan.

Yksi haastateltavista toi ilmi, että heidän toimipisteessä on otettu käyttöön uusi kokeilu, jolloin työntekijät ovat työnkierrossa eri henkilöstöravintoloissa. Näin on saatu yhtenäistettyä työtä useassa keittiössä sekä työhön on saatu vaihtelua. Myös työtehtäviä on yritetty keventää tarpeen mukaan. Tästä kokeilusta on tullut paljon myönteistä palautetta, jossa on kiitetty, että organisaatio tukee työntekijää.

Yhteishengen ylläpitämisen eteen jokainen haastateltu tekee koko ajan kovasti työtä. Kaikissa paikoissa oli hyvä ilmapiiri ja porukalla tehdään hommat. Kiireen tulleen jokaisessa henkilöstöravintolassa kaikki joustivat tarpeen mukaan.

Kehityskeskusteluista on saatu hyviä tuloksia useassa toimipaikassa. Kehityskeskusteluiden käyttöönotto on ollut hyvä uudistus vuosien varrella. Esimiehellä ja työntekijällä on mahdollisuus kahdenkeskiseen keskusteluun, jolloin kirjataan ylös työntekijän osaaminen, tavoitteet, etenemismahdollisuudet organisaatiossa, koulutustarpeet ja millaiset sitoutumisedellytykset työntekijällä on. Keskustelussa käydään myös läpi, onko nykyinen työ liian vaativaa vai onko siinä liian vähän

haasteita, jolloin työntekijä tympääntyy työtehtävään, eikä hänestä saada työtehoa riittävästi. Kehityskeskusteluilla pyritään luomaan myös luottamusta esimiehen ja työntekijän välille sekä puhuttua omat tavoitteet ja tuloksellisuus tavalla, jossa nähdään kokonaisuus ja pystytään miettimään, miten tulevaisuudessa oltaisiin vielä parempia. Läkkäämmät työntekijät pelkäävät sanoa rehellisesti mielipiteitä ja tarpeitaan, sillä he pelkäävät menettävänsä työtehtävänsä nuorempien työntekijöiden kanssa.

Ravintoloiden työsuojeluvastuu on työnjohdolla. Vuorossa vastaava esimies vastaa siitä, että työpaikalla on turvallista työskennellä, toimipisteen työturvallisuuden liittyvät ohjeet ja määräykset ovat ajan tasalla ja ne ovat perehdytetty henkilökunnalle, työsuojeluun liittyvät ohjeistukset ja määräykset toteutuvat käytännössä, että uudet työntekijät ja sijaiset on perehdytetty, ja että työntekijöitä kohdellaan asianmukaisesti, oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti tasavertaisina työyhteisön jäseninä. Turvallisuusvalvonta ja työntekijöiden perehdyttäminen ovat jatkuvaa.

4.3 Arvostus, asenteet ja arvot

Ravintoloiden johtaminen on muuttunut erilaiseksi kuin viime vuosisadalla. Hierarkia on poistunut ja vastuuta jaetaan yhä enemmän työntekijöille. Lopullinen vastuu on kuitenkin esimiehellä. Johtamista luonnehdittiin haastatteluissa taitolajiksi, sillä jokainen päivä on erilainen. Esimiestyöllä on suuri merkitys työhyvinvointiin: minkälaiset suhteet esimies luo jokaiseen työntekijään ja koko tiimiin, minkälaisen kuvan esimies luo työntekijöilleen yrityksestä. Asiakkaille haastattelut haluavat korostaa hyvää palvelua, mutkatonta yhteistyötä ja tasapuolisuutta asiakassuhteissa. Johtamisen tavoitteena on tuloksellinen johtaminen ja tehokas organisaatio.

Haastateltavien mielestä tärkeimmiksi tavoitteiksi työhyvinvoinnissa nousivat ensinnäkin se, että työntekijällä ja esimiehellä on positiivinen asenne, molemmat

kunnioittavat toisen työtä. Esimiehen tulee olla tasapuolinen ja johdonmukainen. Hyvän esimiehen tulee tukea ja ohjata henkilöstöä sekä kannustaa työyhteisöä hyviin suorituksiin. Esimiehellä on vastuu huolehtia henkilökunnan osaamisesta.

Hyvän johtajan ominaisuuksia kuvattiin näin:

Johtamisessa pitää olla auktoriteettia sopivasti, niin ettei sitä tarvitse korostaa itse. Työntekijän pitää tietää kuka johtaa. Itse olen joutunut tekemään tämän eteen paljon töitä, mutta sen on kannattanut.

Työtiimissäni on erittäin hyvät välit henkilökuntaan ja tulemme hyvin toimeen, meillä on hyvä luottamus ja avoin suhde. Kauhuskenaario olisi se, että meillä olisi avoimuus poissa ja jokainen tekisi työtä, miten sattuu välittämättä asiakasta tai kustannuksia.

Vastaajien mielestä huonoa ruokaa tai palvelua ei kannata tehdä, koska kaikessa on kova työ ja nykypäivänä täytyy löytää hyvä. Miksi tekisi huonoa jälkeä kovalla vaivalla.

Itse arvostan johtamista todella tärkeäksi. Välillä kyllä ajattelee, että pääsisi ehkä helpommalla, jos olisi jossain muussa hommissa, ettei tarvitsisi olla päättämässä asioista, mutta elämässä pitää olla haasteita sopivasti. On ihanaa, kun huomaa onnistumisensa

Arvostuksesta jokainen henkilöstöravintola oli yhtä mieltä: arvostus alkaa jokaisesta itsestään, jos jokaisella on ammattitilpeys kohdallaan ja kaikki osaavat arvostaa toisiaan terveellä tavalla. Jokaisessa henkilöstöravintoloissa asiakkailta saadaan paljon palautetta, joka on yleensä positiivista, negatiiviset asiat korjataan. Jokainen tietää, miksi tätä työtä tehdään. Jokaiselle asiakas on tärkeä ja he haluavat, että heiltä lähtee tyytyväinen asiakas.

Vastaajien vaikutus-/osallistumismahdollisuuksista työpaikalla tuli kuva, että vastaajat voivat vaikuttaa itse niin paljon kuin halusivat, kunhan työskentelevät organisaation mukaan ja tekevät riittävästi tulosta. Jokainen haastateltava oli tyytyväinen työorganisaatioon sekä työyhteisöön.

Vastaajien mielestä henkilökunnan työhyvinvoinnista kertoo se, että kaikki voivat hyvin työpaikalla, vaikka työ on raskasta ja hyvin hektistä. Tutkimuksessa tuli ilmi, milloin työhyvinvointi voi olla myös uhkaavaa: jos työkiire on paha tai on sairauksilomia eikä sijaisia saada (esim. henkilöstövuokrauksessa työntekijäva-
jausta flunssakaudella) ja asiakkaat joutuvat odottelemaan palvelua. Liian tiukka työajan kellotus ja johdon ilmoitus muutoksista liian lyhyellä aikavälillä saavat työyhteisössä jännitteitä aikaan.

5 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli saada käsitys, siitä miten Tampereella henkilöstöravintoloiden esimiehet kokevat työhyvinvoinnin merkityksen, kuinka työhyvinvoinnista huolehditaan käytännössä ja voidaanko johtamisella vaikuttaa siihen.

Tulosten perusteella henkilöstöravintoloiden esimiehet kokevat työhyvinvoinnin tilanteen melko hyväksi. Hyvä johtaminen nähtiin keskeisenä toimintona, jolla on vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja toimipisteiden oikeisiin pelisääntöihin. Vaikka haastateltavia ei ollut kovin monta, sain kuitenkin muodostettua vastausten avulla kuvan siitä, millainen on työhyvinvoinnin merkitys esimiesten näkökulmasta. Esimiesten tulosten perustella työhyvinvointi henkilöstöravintoloissa toteutui tutkimuksen mukaan hyvin. Esimiehet saavat tukea ylemmältä johdolta, ja koko työyhteisö on valmis tekemään työhyvinvoinnin eteen töitä. Työyhteisöissä työntekijöiden hyvinvointiin kannustaminen myös vapaa-ajalla on pitkällä aikavälillä kannattavaa, vaikka jokainen onkin vastuussa omasta hyvinvoinnistaan.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että asiakkaat huomaavat keittiöhenkilökunnan välisen ilmapiirin ja luovat sen kautta mielikuvan koko yrityksestä. Jos keittiöhenkilökunnan keskinäiset suhteet ovat kunnossa ja organisaatiokuva on myönteinen, asiakkaat kokevat myös aterian myönteisenä. Jos pieniä virheitä sattuu tai ongelmia tulee eteen, ne pystytään yleensä selvittämään keskustellen asiallisesti

ja ymmärtäväisesti. Nykypäivänä henkilöstöravintoloissa on yhä kasvavassa määrin työntekijöitä erilaisista kulttuuritaustoista. Työpaikalla on tarpeellista järjestää hyvää ja selkeää neuvontaa myös keittiöhenkilökunnalle, joka tarvitsee tietoa, miten kohdata erilaisista kulttuureista olevia ihmisiä ja miten heidät otetaan vastaan työpaikalla. Työyhteisön tulee olla tietoinen oikeanlaisesta kohtelusta ja ymmärtää ja opastaa, jos he näkevät virheitä. Useimmista henkilöstöravintoloista löytyy aloitelaatikko ja asiakaskyselylomakkeita, mutta todellisuudessa vain harva vastaa niihin. Jokaiselle keittiölle on myös tärkeätä, että asiakaskontaktihin vastataan joko kirjallisesti tai sähköpostin välityksellä.

Opinnäytetyön tuloksista saadaan tietoa siitä, missä henkilöstöravintoloiden työhyvinvoinnin saralla mennään tällä hetkellä eri toimipisteissä. Haastateltavat antoivat totuudenmukaista tietoa tämänhetkisestä tilanteesta sekä siitä, miten työhyvinvointi on otettu työpaikoilla vastaan ja mitä sen eteen on tehty.

Työhyvinvointiin vaikuttavat niin yrityksen tai organisaation ylin johto, esimiehet kuin työntekijätkin. Hyvinvoinnin edistäminen vaatii yhteistyötä kaikilta yrityksessä, ja lisäksi apuna ovat usein myös terveydenhuollon asiantuntijat työterveyshuollosta. (Työterveyslaitos 2017.) Työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin kuuluvat itse yksilön oma fyysinen, sosiaalinen ja henkinen kunto, henkilökohtainen vireystila ja tunteet sekä myös yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat – elämäntilanne, perhe ja muut työn ulkopuoliset tekijät. Työpaikalla työhyvinvointiin vaikuttaa itse työn lisäksi työyhteisö, jonka näkökulmasta tekijöihin kuuluvat työpaikan oma ilmapiiri ja johtamistyyli. Työhyvinvointi on myös kaikkea sitä toimintaa, joka kehittää työyhteisöä ja sen jäseniä, tuo onnistumisia, tyytyväisyyttä, innostaa ja sitä kautta myös sitouttaa. (Ojala ja Ahonen 2005, 27 -28; Suutarinen 2010, 24; Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.)

Tulevaisuudessa menestyvillä työpaikoilla ymmärretään työhyvinvoinnin ja terveyden merkitys organisaation tuottavuudelle ja työyhteisöjen onnistumiselle. Työhyvinvointi on oleellinen osa organisaation vetovoimaa työnantajana. Selkeät johtamiskäytännöt, muutosten toteuttaminen yhdessä, työn ja työympäristön kehittäminen, tuen antaminen sekä oppimiseen ja kehittymiseen kannustaminen

ovat keinoja kehittää sekä tuottavuutta että työhyvinvointia. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 18.)

Gustafssonin ja Marniemen (2012) mukaan työpaikan kehittäminen on säännöllistä työtä. Toiminnan edistämisen kannalta tehdyt työilmapiiriselvitykset ja tuloksista johdetut kehittämistoimet tuovat pitkäjänteistä johtamisen ja organisaation kehittämistä. Arvostamalla ja osallistamalla henkilöstöä vahvistetaan työn kehittämistä ja yhdessä tekemisen kulttuuria.

Opinnäytetyössä onnistuttiin, sillä jokainen esimies tekee työhyvinvoinnin eteen paljon töitä. Arvostus, asenteet ja johtaminen. Tutkimuksessa ilmeni, miten voidaan vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen, hyvinvointiin ja tuottavuuteen monipuolistamalla, jolloin työntekijät ja esimiehet kehittävät työnjärjestelyjä ja vaikuttavat siihen, millä tavalla työn sisältöä pyritään uudistamaan. Tärkeää on varata kehittämiselle riittävästi aikaa ja mahdollistaa työntekijöiden lisäkoulutus.

Kehittämiskohteiksi nousivat tutkimuksen mukaan tiedottamisen sujuvuus, vuorovaikutustaidot, oma hyvinvointikoulutus tarjota sekä hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja jakaminen.

Työhyvinvointi voisi olla henkilöstöravintoloissa vielä isompi kehittämiskohde, mutta resurssit ovat rajalliset. Työyhteisöissä työntekijöiden hyvinvointiin kannustaminen myös vapaa-ajalla on pitkällä tähtäimellä kannattavaa, vaikka jokainen onkin vastuussa omasta hyvinvoinnistaan.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa muissakin organisaatioissa sekä kohdeorganisaatioissa, jotka haluavat parantaa ja kehittää oman työyhteisönsä työhyvinvointia entistä enemmän. Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä myös käytännön työssä. Henkilöstöravintoloiden ammattilainen voi tutustua siihen, minkälainen tilanne on työhyvinvoinnin osalta eri henkilöstöravintoloissa.

Teoriaosuuden liittäminen haastatteluaineistoon osoittautui aluksi hankalaksi, mutta lopuksi ne saatiin istumaan hyvin yhteen ja palvelemaan työn tarkoitusta eli tutkimusongelman selvittämistä.

Tutkimuksessa todettiin, että tulevaisuudessa palvelualan työntekijöiltä vaaditaan moniammatillista osaamista, koska ravintolat tarjoavat yhä monipuolisempia palveluja työn tehokkuuden vaatimusten kasvaessa.

Tutkimuksen tulokset antavat aiheita jatkotutkimukseen, jossa aihepiiriä voisi syventää esimerkiksi tutkimalla, miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin. Toisaalta mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla myös se, miten työnantaja on onnistunut luomaan työyhteisöön työhyvinvointia tuovaa lisäpotkua. Jatkotutkimusaiheena mielenkiintoisia olisi ylemmän johdon työhyvinvoinnin voimavara- ja kuormittavuustekijät huomioiden.

Opinnäytetyöni teoriaosuutta varten tutkija on tutustunut työhyvinvointia koskevaan tietoaaineistoon. Opinnäytetyötä varten tutkija syvensi ja laajensi ennalta opittua aihepiirin tuntemusta.

Teemahaastattelu oli hyvä vaihtoehto aineiston hankintaan, koska silloin saatiin käydä haastateltavan luona ja vastaukset pysyivät hyvin tutkimusaiheessa. Samalla saatiin tarkennettua monia epäselväksi jääneitä kohtia. Avoimessa haastattelussa haastateltavat saivat kertoa itsenäisemmin omista tuntemuksistaan. Lomakehaastattelusta ei olisi saanut vastaavia asioita esille. Laajasti jaetulla kyselylomakkeella olisi saatu enemmän mielipiteitä eri henkilöiltä, mutta aineisto olisi jäänyt ehkä suppeammaksi ja pinnallisemmaksi.

Lähteet

- Aho, S. & Mäkiäho, A. 2012. Työolobarometri lokakuu 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 29/2012.
- Ahonen, G. & Aura, O. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, G. & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. 2008. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 6.7.2015. <http://www.ttl.fi/verkkokirjatyö-hyvinvointi>
- Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Bryman, A. 2008. Of methods and methodology. Qualitative research in Organizations and management. An international journal. 3, 2, 159-168. Viitattu 15.3.2015. <http://www.emeraldinsight.com.elib.tamk.fi/journals.htm?issn=1746-5648volume=3&issue=2&articleid=1742345&show=abstract&PHPSES-SID=g1ojkdankv9fpnc4l18a8nmg60>
- Davidson, R. 2012. The emotional life of your brain. London: Hodder & Stoughton.
- Elo, A.-L. & Feldt, T. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. -työ leipälajina. Toim. U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno. Keuruu: PS -kustannus.
- Engeström, Y. 1987. Perustieto opetuksesta. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 14.6.2016. <https://helda.helsinki.fi/ditstream/handle/10224/3665/engestr%C3%B6m1-175.pdf?sequence=2>.
- Eskola, J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fletcher, C. 2001. Performance appraisal and management: The developing research agenda. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 74, 473–487.
- Frilander, P. 1997. Työorganisaation tiimittäminen ja tiimityön kehittäminen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Furman, B. & Ahola, T. 2012. Tuplatähti. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 8.p. Helsinki: Tammi.
- Gould, R., Tuomi, K., Seitsamo, J., Pensola, T., Järviskoski, A., Sainio, P., Koskinen, S., Martelin, T. & Polvinen, A. 2006. Työkykyyn vaikuttavat tekijät. Teoksessa (toim.) Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. ja Koskinen, S. Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja –kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Tietosanomat Oy. Helsinki.

- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reunaalueella. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Harisalo, R. 2013. Talouden kehityksen aallot. Teoksessa Palvelutiede julkisten palvelujen uudistajana. Toim. I. Laitinen, R. Harisalo & J. Stenvall. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapainot Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjota. Keuruu: Otava.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2004. Onnistu esimiehenä. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. julkaisuja, 111 –sarja.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Karasek, R.A. & Theorell, T. 1990. Healthy Work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki. Edita.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laine, N. 2009. Luja Luottamus: Miten työpaikan luottamussuhteet saavat toimimaan? Tampere: Taurus Media.
- Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmä ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja hyvinvointi. Työ ja ihminen. Työterveyslaitoksen tutkimusraportti 1995:6.
- Lindström, K. (toim.). 1994. Terve työyhteisö: Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lindström, Kari., Dallner. Margareta., Elo, Anna- Liisa., Gamberala, Francesco., Knardahl. Stein., Skogstad. Anders. & Orhede. Elsa. (toim.) 1997. Review of psychological Factors at Work and Suggestions for the General Nordic Questionnaire. Kööpenhamina: Nord.
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit, menetelmät, päätelmät, eurot. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lämsä, A-M. 2004. Johtajuuteen kouluttaminen eettisestä näkökulmasta. Teoksessa Ammattikorkeakouluetiikka. Opetusministeriön, julkaisu, 2004:30.
- Losyk, B. 2002. How to conduct a performance appraisal. Public Management. April 2002, 8-11.

- Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Latvia: BALTO print.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. - eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto ja Euroopan Sosiaalirahasto.
- Mäkinen, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2015 Miten kunta esimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisanalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisusarja: 92. Saastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. 2005. Työn leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Milkovich, G-T., Wigdor A-K. 1991. Pay for performance: Evaluating performance appraisal and merit pay. Washington, D.C. National Academy Press.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Akateeminen väetöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 226.
- Nykysuomen tietosanakirja 3. Yleistieto A-M. 1993. Porvoo.
- Otala, L-M., Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentehtijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. 2012. Aalto-yliopisto. Viitattu 2.2.2016. <http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/>
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita.
- Perhoniemi, R. 2015. Työstä saatava kiitos. Työelämän tutkimus- Arbetslivsforskning r.y julkaisu 2- 1015, 99–111.
- Pietilä, A-M., Hakulinen, T., Hirvonen, E., Koponen, P., Salminen, E-M. & Sirola, K. 2002. Terveyden edistäminen. Uudistuvat työmenetelmät. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.
- Pölkki, M. 2003. Tutkimus: Huono ilmapiiri vie usein sairauslomalle. Helsingin Sanomat. Viitattu 14.3.2003.
- Raivola, Petri (1997) Communication in organizations. Teoksessa Review Oh psychological Factors at Work and Suggestions for the General Nordic Questionnaire (toim.) K. Lindström, M. Dallner, A-L. Elo, F. Gamberale, S. Knardahl, A. Skogstad & E. Orhede, 25- 20. Kööpenhamina: Nord.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaati. Edita, Helsinki 2008: Edita Prima Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaati. Porvoo: Oy.
- Ruotsalainen, S. 1997. Työelämän kehittämisen haasteita hyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta. Teoksessa Alasoini, T, Kasvio, A Kyllönen, M. Työelämän innovaatiot- väline kilpailukyvyyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Helsinki. Oy Edita Ab. 42-44.

- Salminen, A. 2002. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez –Roma, V. & Bakker, A. 2002. The measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. The Journal of Happiness Studies, 3, 1, 71-92.
- Siitonen J., Repola, H. & Robinson H. 2002. Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämisessä - tutkimushankeen tulostenesittelyä. Työtieteen laboratorion hankeraportteja. No 16. Oulun yliopisto. Oulu. 2. korjattu painos. Viitattu. 18.2.2017. <http://tuta oulu.fi/tyo-tiede/empowerment.pdf>
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNI-press.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. Viitattu. 11.10.2015. <http://www.stm.fi/yyosuojelu/tyohyvinvointi>
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa: Suutarinen, Marjaana ja Vesterinen Pirkko-Liisa. Työhyvinvoinnin johtaminen. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä.- periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: Unipress.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 Viitattu 16.1.2017.
- Työelämä 2020 --hanke.
- http://tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf.
- Työterveyslaitos (TTL). 2017. Työhyvinvointi. Viitattu 12.2.2017
- <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos. Viitattu 1.12.2014. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx
- Työturvallisuuslaki. 2002/738, annettu Helsingissä 23.8.2002. <https://www.finlex.fi>
- Vakkuri, A. 1997. Tiimityö - käytännön opas. Helsinki: Infoviestintä.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.
- Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko. K. 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Metalliteollisuuden keskusliitto. Helsinki.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Stateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Akateeminen väetöskirja. Tampereen yliopiston kasvatusteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ (STM). 2017. Työhyvinvointi. Viitattu 5.2.2017 <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu, saatekirje

Hyvä vastaanottaja

Opiskelen Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa Palveluliiketoiminnan (ylempi AMK) koulutusohjelmassa ja teen opinnäytetyöni työhyvinvoinnin kartoittamisesta sekä kehittämisestä viidessä tamperelaisravintolassa. Tarkoitukseni on saada esille eri näkökulmia työhyvinvoinnista sekä kehittämisideoita. Työn on tarkoitus valmistua elokuun 2017 aikana ja haastattelut tehdään tähän tutkimukseen tammikuun 2015 aikana.

Otan teihin yhteyttä puhelimitse kahden viikon sisällä, jolloin voimme sopia haastattelu ajankohdan, mikäli se teille sopii. Haastattelu-aika on n. 1 tunti. Ohessa liitteenä on haastattelun kysymykset.

Tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi!

Ystävällisin terveisin

Johanna Reponen

johanna.reponen70@gmail.com.

p. 0445597658

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma/Tampereen ryhmä

Restonomi, ylempi AMK

Liite 2. Haastattelukysymykset

1. Toimenkuva

2. Työhistoria

3. Millaisessa tilanteessa koet työnarvostusta?

4. Miten onnistut työn ja perhe-elämän yhdistämisessä?

5. Miten koet henkilökohtaisen terveyden tilasi entä henkilökunnan työhyvinvoinnin näkökulmasta?

6. Mikä on työhyvinvoinnin nykytila? Miten toteutetaan tällä hetkellä työyhteisössä?

- oma voimavarat, sosiaaliset taidot, osaaminen?

-fyysinen työ/ työturvallisuus/työvälineet?

- työn vaatimukset ja organisointi, työtehtävien sopivuus/kuormittavuus (työn sisältö/mielekkyyys)?

-tiimityöskentely, yhteishenki?

- johtajuus, johtaminen?

-työn arvostus, työhön kohdistetut asenteet, organisaation arvot

- vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet?

- etenemismahdollisuudet?

7. Kuka antaa ohjeistusta työhyvinvoinnista työpaikallasi?

8. Millä perusteella työhyvinvoinnin ohjeistus laaditaan ja mitkä seikat vaikuttavat taustalla?

9. Miten paljon yritys panostaa työhyvinvointiin? Olisiko siinä parantamisen varaa? Millä tavalla/ missä suhteessa?

10. Mitkä ovat tärkeimmät tavoitteesi työhyvinvoinnissa? (työntekijän/ asiakkaan kannalta)

11. Mikä on käsityksesi henkilökunnan työhyvinvoinnista?

12. Miten työtä/ työn osaamista kehitetään?

13. Mitkä asiat mielestäsi uhkaavat työhyvinvointia?